



 ИЛИМ

25 лет в Китае

25

МЫ ИДЁМ ОДНОЙ
ДОРОГОЙ

 ИЛИМ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Коллективное фото Пекинского офиса	6		146 Первый миллион 149 География поставок 150 Воспоминание главы High Hope	2009
	8	Компании-партнеры Группы «Илим» в Китае		Лесная продукция 159 2 миллиарда инвестиций 160 Воспоминание Кун Тао 162
1996	10	Как все начиналось 11 Каким был Братский ЛПК 16 Воспоминание Ван Юна 18		2010
22 Появление «Илима» 24 Крупнейшие партнеры 1997 года 28 Воспоминание М.Зингаревич	20	1997	166 15 лет в Китае! 169 Миллион – привычное дело 172 Воспоминание главы Winclaire	2011
1998	30	Чем запомнится 1998 год в Китае? 32 География поставок 33 Воспоминание Фу Жао 38		Чем запомнится 2012 год 179 Новые китайские партнеры 180 Воспоминание Ван Цзюньчжэ 182
45 Двукратный рост поставок 46 Трагедия в Братске 48 Воспоминание главы CNPPC	40	1999	185 «Большой Братск» 191 Крупнейшие партнеры 2013 192 Воспоминание главы Sanxia	2012
2000	50	Новые китайские партнеры 54 Переезд в Пекин 55 География поставок 56		2013
66 Взрывная динамика поставок 68 Событие года 70 Воспоминание советника посла	62	2001	205 Братскому ЛПК – 50! 208 Технический сервис 212 Воспоминание А. Позднякова	2014
2002	72	Усть-Илимский ЛПК 73 Новый продукт от «Илима» 74 Воспоминание Ли Чжо 80		Поддержка потребителей 196 Рост поставок 199 Воспоминание Т.Соколенко 202
83 Атипичная пневмония 86 География поставок 90 Воспоминание главы Sandu	82	2003	225 Другая целлюлоза 230 Полтора миллиона! 234 Новые сотрудники	2015
2004	92	Лигносulfонат 94 Линейка поставок 96 Воспоминание П.Коробова 100		Ксения Соснина 218 Чем запомнится 2016 год 219 Новые сотрудники 222
103 Крупнейший поставщик «хвои» 106 Более 900 тысяч тонн 110 Новые сотрудники	102	2005	236 Старт «Большого Усть-Илимска» 237 Новый Пекинский офис 240 Новые сотрудники 246	2016
2006	112	Представительству – 10 лет! 113 Новые китайские партнеры 115 Воспоминание Чэн Мина 120		2017
123 Знакомьтесь, Группа «Илим» 127 Чем запомнится 2007 год 130 Воспоминание Чжэн Юнда	122	2007	253 Широкая линейка 256 Новые сотрудники 260 Воспоминание Дэнни Нг	2018
2008	132	Экономический кризис 134 Первый гофрозавод «Илима» 138 Воспоминание Чжан Хайлуна 140		2019
			274 Логистика Группы «Илим» в Китае	2020
				Работа в пандемию 263 География поставок 268 Воспоминание генконсула 272
				2021



25



ИЛИМ

**МЫ ИДЁМ ОДНОЙ
ДОРОГОЙ**



**Ксения Соснина,
Генеральный директор
Группы «Илим»**

Уважаемые партнеры, дорогие друзья!

В 2021 году мы отмечаем очень важную и значимую для нас дату — 25-летие работы Группы «Илим» в Китае. Все началось в 1996 году с небольшого офиса в Шэньяне и небольших — по сегодняшним меркам — поставок. С тех пор мы увеличили годовой объем экспорта в Китай в 33 раза — впечатляющая цифра, доказывающая востребованность нашей продукции в Китае. Сегодня КНР является для нас стратегически важным рынком — мы поставляем в страну почти половину выпускаемой продукции, и спрос на производимые компанией высококачественную целлюлозу и картон только растет.

Благодаря нашему партнерству и совместным усилиям по развитию продаж компания за эти годы поставила в Китай более 24 млн тонн целлюлозно-бумажной продукции. Впереди у нас много работы и амбициозных планов. Группа «Илим» не собирается останавливаться на достигнутом и планирует увеличивать поставки во все регионы присутствия.

В своем развитии мы опираемся на баланс между потребностями рынка, эффективностью производства и заботой об окружающей среде. Если прибавить к этому выстроенную логистику, понимание рынка КНР, опыт работы в стране и наличие надежных партнеров, которыми обладает «Илим», получится уникальная формула нашего успеха в Китае.

Коллеги, поздравляю вас с нашим общим юбилеем — 25-летием совместной работы! Очень рада, что нам удалось выстроить надежные партнерские взаимоотношения, и уверена, что впереди нас ждет еще много лет плодотворного сотрудничества, новых достижений и совместных проектов. Желаю нам всем реализации намеченных планов, удачи и благополучия!

Коллектив Пекинского офиса Группы «Илим»

Мы идём одной дорогой



На фото (слева направо):

менеджер по лесной продукции Чжэн Лицзе (Татьяна),
специалист по финансам Ли Мэнди (Светлана),
специалист департамента ЦБП Ван Хэфэй (Лиза),
менеджер по маркетингу Ван Цзюньчжэ (Иван),
менеджер по поддержке клиентов Чжан Ни (Нина),
менеджер по картону Цуй Цзиньцзинь (Ирина),
административный менеджер Марина Кононенко,
менеджер по целлюлозе Лю Ян (Евгения),
менеджер по контролю поставок Пань Цзяюй (Оксана),
директор департамента логистики и лесной продукции Павел Коробов,
вице-президент, Азия, глава Пекинского представительства Александр Лыхин,

заместитель главы Пекинского представительства Ван Юн,
представитель Пекинского офиса Марина Лыхина,
директор департамента ЦБП Фу Жао (Инна),
менеджер по финансам У Ингэ (Инга),
менеджер по целлюлозе и картону Ольга Лыхина,
технический сотрудник Ли Цзиньжун,
менеджер по целлюлозе Мао Юйбинь (Юлия),
технический сотрудник Юй Тун,
менеджер по логистике Ван Фан (Ольга),
менеджер по целлюлозе Сюй Ци (София),
специалист департамента ЦБП Ян Сяо (Карина)

ноябрь 2021 год

Компании-партнеры Группы «Илим» в Китае

A

Anhui Whywin International
ARC International Industrial Materials
Asia Pulp and Paper Group

B

Beijing Elin Pulp & Paper
Beijing Forest Products Trading
Beijing Minmetals Materials Import & Export
Beijing Winsway Investment

C

Central National Gottesman Europe
Chengdu Daye Group
Chengdu Peibaobo Paper
China Base Industrial Development
China Cheng Tong
China National Forest Products Industry
China International Tourism & Trade Centre
China National Geological Materials Supply
China National Light Industrial Products Import and Export Corporation
China National Pulp & Paper Corporation
China National Pulp and Paper Research Institute
China National Chemical Construction Jiangsu
China Ordins
China Zhaoneng Group
COFCO

D

Dong Ning Jixin

E

Erenhot Guolin Wood Industry

G

Grand Wealth
Guangyu Trading of Suifenhe Economic Cooperation Zone

H

Harbin Jiuyang
Harbin Light Industrial Products Import & Export
Harbin Long Way
Harbin New Dragon
Harbin Railway
Harbin Sunshine
Heilongjiang Beiya Economic & Trade
Heilongjiang Hualun Economic & Trade
Henan Xinyu Pulp & Paper International
Hong Ye Lin

I

Inner Mongolia Jiechang Railway Transport Service
Manzhouli Branch
Inner Mongolia Guolin Forestry Resources Development
International Paper Manufacturing & Distribution
IPC Interpetrochem

J

Jade Ocean Development
Jiangsu Skyrun Group
Jiahui Trading

K

Korab International
Kwok Fung (Sino HK) Enterprise

L

Liaoning Cheng Da Industrial
Liaoning Honghao Paper

M

Manzhouli Foreign Trade And Economic
Manzhouli Tian Sheng Trade
Manzhouli Dalu (Huatai)
Manzhouli Hong You
Manzhouli Qingsong Paper Trade
Manzhouli Timber Trading Market

Manzhouli Triple Success
Manzhouli Xinxing Economic and Trade
Manzhouli Yuanye Economic and Trade
Mudanjiang Daewoo Papermaking
Mudanjiang East
Mudanjiang Heng Feng Paper

N

New North Pulp and Paper Trading
Ningxia Shangling Group

O

Orient Group International Economic and Technological Cooperative

R

ROXCEL Trading

S

Shandong Chen Ming Paper Group
Shandong Light Industrial Materials
Shandong Printing Materials
Shandong Publishing Foreign Trade
Shandong Sun Paper Industry Joint Stock
Shanghai Beiya Realsol Pulp & Paper
Shanghai Full Golden International Trade
Shanghai High Hope Pulp and Paper
Shanghai Hong Sheng
Shanghai MCC Petrochem
Shanghai San Tang Paper
Shanghai Xiangtian
Shantou Guo An
Shanxi Publishing
Sinochem Plastics
Sinochem Shanghai
Sinolight Industrial Materials
Suifenhe Balida Economic and Trade
Suifenhe Friendship Wood Industry
Suifenhe Guolin Import & Export
Suifenhe Huawei
Suifenhe Longjiang Shanglian Import & Export

Suifenhe Sandu Papermaking
Suifenhe Sanxia Economic & Trade
Suifenhe Wei Yuan Economic and Trade
Suifenhe Yilin Economic & Trade
Suifenhe Yuen Foong Yu
Suiffenhe Import and Export Timber Exchange

T

TC International
Tianjin Tianlihua

V

Vinda Group

X

Xiamen C&D Paper & Pulp
Xinjiang Huamei Paper & Pulp

Y

Yuan Feng

Z

Zhejiang Welbon Pulp & Paper Group
Zhongshan Zhongshun Paper Manufacturing

1996

Дорога в тысячу ли начинается с первого шага

27 апреля 1996 года в Шэньяне
открыто представительство Братского
Лесопромышленного комплекса

Первый человек

Открыть офис в чужой стране, о которой по большому счету мало что известно, задача нетривиальная. Да и человек для этой работы нужен особый: коммуникабельный, понимающий особенности европейского и азиатского менталитета. Ну и, конечно, со знанием и навыками ведения бизнеса. И он нашёлся. Сегодня все знают Александра Лыхина как вице-президента Группы «Илим», главу Пекинского офиса. Кажется, так было всегда. А в 1996 году это был молодой парень с активной жизненной позицией, прошедший хорошую школу ВЛКСМ. Завершив комсомольскую карьеру, он занялся бизнесом, сотрудничал с китайскими компаниями, обзавелся связями в Поднебесной.

Несмотря на прошедшую с той поры четверть века, Александр Геннадьевич хорошо помнит, как все начиналось:

«Генеральный директор комбината Николай Григорьевич Яковлев пригласил меня и сделал очень четкое предложение: необходимо организовать представительство Братского ЛПК в Китае. Я понимал, что это перспективный проект не только для предприятия, но и для всего города. Для меня это был интересный вызов, в этом был реальный драйв.

В январе 1996 года мы съездили в Китай, проехали северные и южные провинции, оценили перспективы рынка. А уже в марте у нас состоялась итоговая встреча на БЛПК. Мы представили то, что сейчас называется бизнес-планом, поделились своим видением потенциального развития китайского представительства и, согласовав стратегию, взялись за работу».

*Александр Лыхин и Ван Юн
в офисе в Шэньяне,
1996 год*



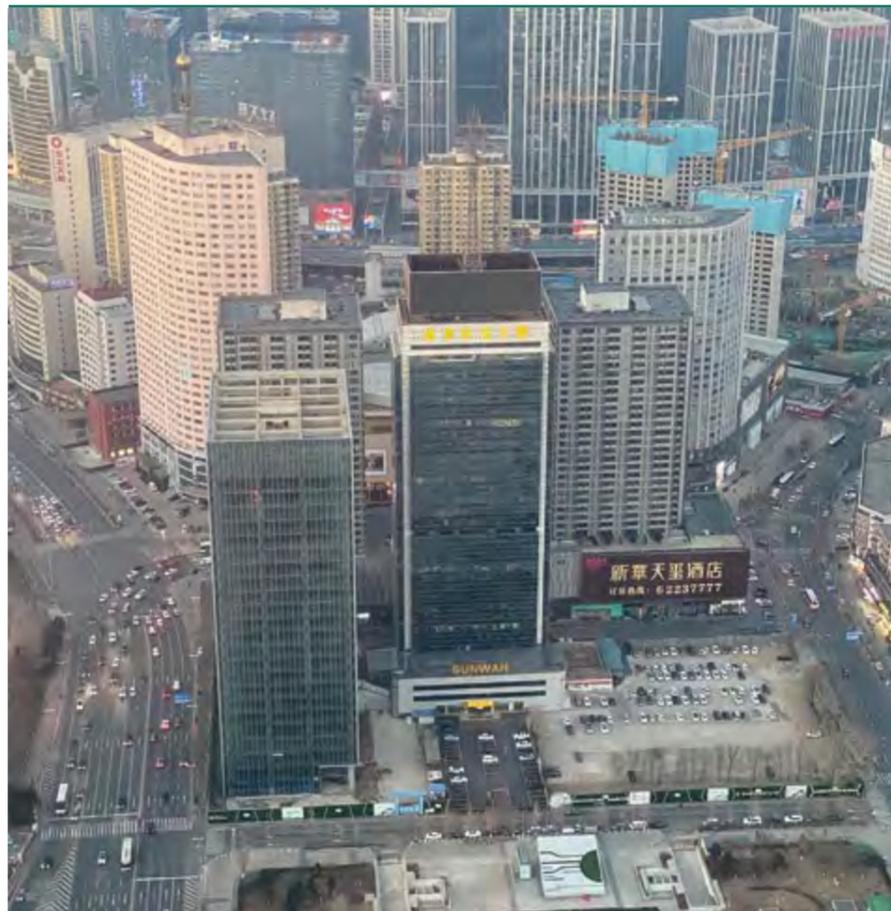
Первый офис

11 апреля 1996 года Александр Лыхин получил в бухгалтерии предприятия под отчет четыре тысячи долларов, упаковал в кейс образцы продукции Братского комбината и вылетел в КНР. В то время самолет из Иркутска летал только в Шэньян. Там его встретил Ван Юн, с которым они готовили бизнес-план будущего представительства. Сегодня Юрий Иванович, так на русский манер зовут его в Группе «Илим», — второй человек в китайском офисе компании. А тогда молодые люди сели в поезд и отправились покорять Пекин, первоначальный план предполагал открытие представительства именно там. Но, как рассказывает Александр Лыхин, денег на столичный офис им не хватило:

«С первого дня стало понятно, что пока мы чужие на этом празднике жизни, и с имеющимися деньгами нам в Пекине делать нечего. А попросить больше мы не могли. В 1996 году на комбинате даже зарплату платили частями и с задержкой, так что вопрос об увеличении расходов не поднимался. Тогда на Братском ЛПК сэкономили все, и мы не были исключением. Поэтому на следующий день мы, созвонившись с руководством в Братске, приняли решение открывать представительство в Шэньяне. Это крупный город на севере Китая, который имеет прямое авиасообщение с Россией и, самое главное, не такой дорогой, как Пекин».

Впрочем, слишком экономить на офисе тоже было нельзя, поскольку в Китае бизнесу крайне важно демонстрировать успех, респектабельность, достаток. Поэтому помещение арендовали в престижном месте — в здании «Факел» на центральной площади Шэньяна рядом с мэрией.

Здания «Факел» в центре Шэньяна, где располагался офис китайского представительства Братского ЛПК



Первый успех

На первых порах гостей в китайском офисе Братского ЛПК было немного, и с покупкой мебели не торопились. Интернет в представительстве тоже отсутствовал, первым серьезным приобретением стал факс. Затем купили «Yellow Pages» всего Китая и начали рассылать коммерческие предложения. Кстати, на начальном этапе не было и компьютера, поэтому первые письма писали от руки. Каждое отправленное предложение старались продублировать телефонным звонком. На первые 400 факсов пришло только четыре ответа, один из которых был от компании CNPPC.

Ван Юн вспоминает:

«На самом деле, эта обратная связь была крайне важна для нас и даже не столько с коммерческой, сколько с психологической точки зрения. Эти четыре ответа не позволили нам опустить руки, по сути, это был первый, пусть и локальный успех».

Первый контракт

Следующий успех братских покорителей китайского рынка ЦБП ждал на Харбинской международной торгово-экономической ярмарке. О том, как это было, Ван Юн рассказывает с большим удовольствием:

«Деньг на собственный экспозиционный стенд у нас не было, да он и не был нужен. Мы взяли с собой рекламные буклеты и образцы продукции, которые привезли из России, и пришли на ярмарку. Разместились практически у самого входа, прямо на ступеньках центральной лестницы, ведущей в помещение ярмарки, и всем входящим раздавали буклеты, показывали целлюлозу и картон, которую производил Братский ЛПК. Сейчас кому-то это может показаться наивным, но тогда у нас просто не было другого выхода».

Упорство и вера в успех, с которыми действовали Александр Лыхин и Ван Юн, были вознаграждены. После Харбинской ярмарки 1996 года у Братского комбината появилось восемь новых партнеров, с некоторыми из них Группа «Илим» сотрудничает по сей день.

Подписание первого контракта на поставку 700 тонн картона состоялось 25 ноября 1996 года. Покупателем выступила компания China Orient International Economic and Technological Cooperative.

В том году было пройдено еще немало выставок и ярмарок, отправлено огромное количество факсов, проведено множество личных встреч, получена масса отказов, подписано несколько договоров. Общие поставки Братского ЛПК в Китай по итогам 1996 года составили порядка 50 тысяч тонн, это были как уже действующие контракты на целлюлозу, так и новые — на картон. Хотя это была еще не победа, первый шаг на длинном и трудном пути был сделан.

Непреодолимые противоречия

Надо сказать, что до 1996 года попытки наладить поставки продукции Братского ЛПК в КНР предпринимались многократно. Представители китайских, в основном посреднических, компаний приезжали на комбинат, где подписывали различные договоры о намерениях. Но до реальных покупок дело, как правило, не доходило. Одна из основных причин — целлюлозу и картон из Братска в Поднебесной не знали. Поэтому при проведении переговоров потенциальные китайские партнеры требовали скидки и другие особые условия, тогда как братчанам в сложных экономических условиях, напротив, нужны были предоплата и твердые гарантии.

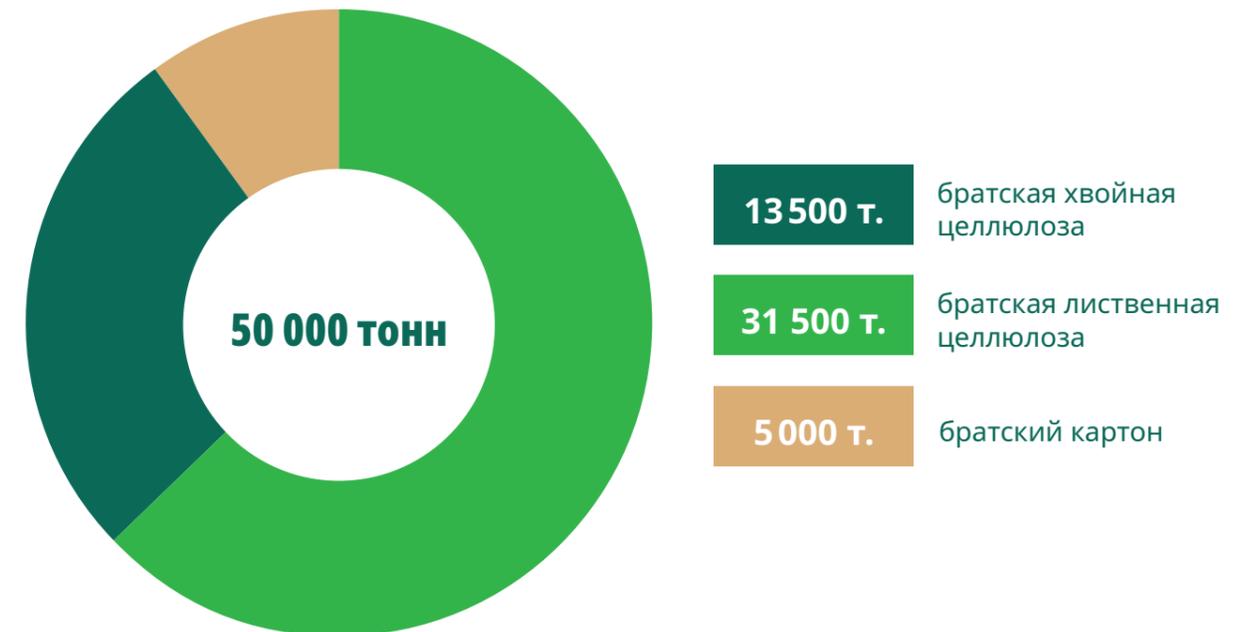
География поставок



Компании, с которыми начали сотрудничать в 1996 году

- ARC International Industrial Materials
- Harbin Sunshine International Trading Corporation
- Mudanjiang East Trade & Economic
- Orient Group International Economic and Technological Cooperative
- Suifenhe Huawei Trade

Поставки продукции в Китай в 1996 году



Чем запомнится 1996 год в Китае?

- 5 — 17 марта** Состоялась четвертая сессия ВСНП 8-го созыва, одобрен «9-й пятилетний план по национальной экономике и социальному развитию».
- 1 апреля** Объявлено о снижении общего уровня пошлин на импортные товары до 25 %, решение распространяется на более 4000 видов товаров.
- 25 апреля** Состоялся Государственный визит в КНР Президента РФ Бориса Ельцина. Лидеры подписали совместную российско-китайскую декларацию, в которой изложены общие подходы двух стран к важным двусторонним и международным вопросам.
- 26 апреля** В Шанхае главы пяти государств — России, Китая, Казахстана, Киргизии и Таджикистана подписали соглашение об укреплении доверия в военной области в районе границ.
- 19 июля—4 августа** На XXVI летних Олимпийских играх в Атланте китайские спортсмены завоевали 16 «золотых», 22 «серебряные» и 12 «бронзовых» медалей, заняв по числу золотых наград 4-е общекомандное место.
- 11 декабря** Дун Цзяньхуа выбран и назначен главой первой администрации Специального административного района Гонконг.
- 31 декабря** Производство стали в Китае превысило 100 млн тонн, страна занимает по этому показателю 1-е место в мире.

Каким был Братский ЛПК

31 декабря 1995 года Братский лесопромышленный комплекс отметил свой 30-летний юбилей. В то время комбинат имел юридическую форму Открытого Акционерного Общества и назывался «Братсккомплексхолдинг» (ОАО «БКХ»), генеральным директором предприятия был Николай Григорьевич Яковлев.

1994-1995 годы были успешными для комплекса: спрос на продукцию ЦБП был на пике, а цена на хвойную целлюлозу доходила до 1000 долларов. На этом благополучном фоне ОАО «БКХ» смогло нарастить объемы выпускаемой продукции. Многим казалось, что экономический кризис 1993 года окончательно пройден, и жизнь налаживается. Но до стабильности было еще далеко.

В конце 1995 года на рынке целлюлозно-бумажной промышленности произошел обвал цен. При этом и сам комбинат начал новый год с аварий, которые вели к потерям объемов и качества продукции. Внешняя экономическая среда также не благоволила улучшению ситуации: росли тарифы на железнодорожные перевозки и энергоресурсы. Дестабилизации способствовал искусственно сдерживаемый правительством РФ в «валютном коридоре» курс доллара. И если в начале 1995 года лиственная целлюлоза продавалась за 800 долларов, то уже в декабре цена одной тонны упала до 350-430 долларов, а в 1996 году и вовсе опустилась до 300. Себестоимость же этого вида продукции на БЛПК достигла 573 долларов, из которых 473 уходило на производство, а 100 — на реализацию. Работать себе в убыток означало еще быстрее бежать навстречу экономическому краху. Поэтому на комбинате вслед за производителями лиственной целлюлозы из Швеции и Финляндии решили временно отказаться от выпуска неконкурентоспособного вида продукции. Из-за низкой производственной и технологической дисциплины, высокой аварийности и постоянного перерасхода сырья, химикатов, энергоресурсов с 1 марта 1996 года целлюлозный завод № 2 был остановлен. 1500 работников структурного подразделения вместе с сотрудниками вспомогательных производств были отправлены в отпуска без содержания. Запустят ЦЗ-2 только спустя пять месяцев.

Братский лесопромышленный комплекс, вид со стороны водохранилища



Увеличение объемов лесозаготовки — одна из ключевых задач руководства Братского ЛПК в 1996 году



Картонное производство также находилось на грани остановки, но по другой причине — не было устойчивого сбыта продукции. Из-за этого на КДМ редко когда выпускали более 70 тысяч тонн в год, при том, что это, как правило, были высокие плотности — 175-200 г/м².

Неудовлетворительное финансовое положение, в которое в условиях рынка попал Братский ЛПК, заставляет руководство предприятия искать и находить различные варианты своевременного возмещения трудящимся невыплаченной заработной платы. Среди них переход на бартер, формирование продовольственных наборов под зарплату, организация общественного питания по талонам и ряд других инициатив помогают сотрудникам обходиться без наличных денег.

Чтобы выжить в период падения цен на продукцию комбината, руководство искало различные варианты решения проблем. Необходимо было повышать внутреннюю эффективность, и специалисты предприятия сконцентрировались на снижении себестоимости производства, увеличении объемов лесозаготовки и выпуска готовой продукции.

Второй вектор развития был обращен в сторону китайского рынка, перспективного во всех отношениях. Во-первых, КНР была значительно ближе, чем некоторые российские потребители продукции комплекса, не говоря уже про европейских покупателей. Во-вторых, экономика Китая интенсивно развивалась, в стране начался взрывной рост валового потребления. Для руководителей Братского ЛПК было очевидно: открытие представительства в Поднебесной — это единственно верное стратегическое решение, которое даст новый импульс развитию комбината. Все оказалось не так просто, но в целом время подтвердило правильность выбранного пути!



Ван Юн,
заместитель главы
Пекинского офиса Группы «Илим»

Будущий топ-менеджер Пекинского офиса компании успешно окончил институт экономики в провинции Ляонин. Молодого человека уже тогда интересовала внешнеэкономическая деятельность, а больше других стран привлекала Россия. По признанию Ван Юна, он чувствовал большой потенциал взаимоотношений Китайской Народной Республики и Российской Федерации.

В 1992 году он начинает заниматься бизнесом, работает в России. В 1993 году знакомится с Александром Лыхиним, у них появляются совместные бизнес-проекты. Но все кардинально меняется, когда Александр Геннадьевич предлагает своему компаньону заняться продвижением и продажами целлюлозно-бумажной продукции в КНР.

Сегодня Ван Юн вспоминает эту историю с улыбкой: «В конце 1995 года Александр спросил, есть ли у меня желание поработать с целлюлозой. Честно говоря, тогда я о ней знал совсем немного, пожалуй, только то, что она белая. И считал, что она должна быть жидкой, а не сухой, потому что так переводится это слово на китайский язык. Но я все равно согласился. В начале 1996 года вернулся в Китай, узнал, какие документы необходимы для открытия представительства иностранной компании. А в марте Александр вызвал меня в Братск, мы встретились с руководством комбината, обсудили детали и приступили к работе. И вот я тружусь здесь уже 25 лет».

Впрочем, это спустя четверть века все звучит романтично и задорно. На самом же деле, это был очень серьезный и ответственный шаг для молодого человека, которому в 1996 году было всего 26 лет. Однако, несмотря на молодость, к тому времени Ван Юн уже был успешным предпринимателем, выступая важным связующим звеном между российскими и азиатскими компаниями. Многие его коллеги тогда недоумевали, зачем он бросает все и уходит, по сути, в неизвестность.

Впрочем, сам Ван Юн говорит, что никогда не сомневался в своем выборе, даже в самые трудные времена. Не жалел он о нем и когда был вынужден мотаться с коллегой Лыхиним по всему Китаю в поисках новых заказчиков, и когда из-за нехватки денег приходилось скитаться по дешевым отелям. Два года они вместе ютились в одноместном номере гостиницы в Шэньяне. Уезжая в очередную командировку, чтобы не тратить лишнего, сдавали номер, а вещи перетаскивали в офис. «Я хорошо помню наш самый первый крупный контракт, который был заключен в ноябре 1996 года. В тот день у меня родилась дочь. Может быть, поэтому я во многом отношусь к этому бизнесу, как к собственному ребенку», — поделился Ван Юн.

А вот Александр Лыхин не без доли юмора говорит о том, что выбор его коллеги и напарника был основан не только на отличном понимании перспектив, но и на врожденной интуиции:



Сессия вопросов и ответов в ходе целлюлозно-бумажной конференции, организованной Группой «Илим» в городе Чжэнчжоу, 12 апреля 2018 года
На фото (слева направо): заместитель генерального директора Jianghe Paper Мэн Баодин, президент Henan Dahe Paper Ван Гэнь, президент Henan Yinge Paper Гу Ци, старший вице-президент Группы «Илим» по продажам и управлению цепочкой поставок Тимофей Соколенко, Александр Лыхин и Ван Юн

«Ван Юн и сейчас регулярно демонстрирует свой уникальный дар. В то время как на Западе прогнозами рынка занимаются крупные исследовательские институты и консалтинговые компании, в Группе «Илим» есть верная примета, о которой знают акционеры. Если Юрий Иванович, как мы его называем, прибавляет в весе, значит цены на рынке целлюлозно-бумажной продукции будут расти, если худеет — начнут снижаться».

В 2019 году глава Группы «Илим» Ксения Соснина наградила сотрудников памятными знаками Генерального директора за особый личный вклад в развитие компании. Тогда этой награды удостоился Ван Юн.

Вручая памятный знак, Ксения Николаевна отметила, что Пекинский офис компании — это опора всего бизнеса: «Коллеги показывают фантастические результаты. Но особо я хотела бы подчеркнуть скромность сотрудников нашего китайского представительства, которые на самом большом, сложном и бурно растущем рынке борются за интересы компании как львы и драконы. И в то же время никогда не перегружают нас какими-то жалобами и проблемами. Они просто идут вперед! Спасибо, Ван Юн, за вашу работу!»

1997

Быть или не быть

Представительство Братского ЛПК перестало существовать. Вместо него появился офис «Илима» в Шэньяне. Так началась новая — китайская история российской лесопромышленной компании

На грани

Это был тяжелый период. Если в 1996 году руководство БЛПК еще хоть как-то финансировало работу китайского офиса, то с началом нового года поступление денег прекратилось. К тому времени прежние собственники комбината уже приняли решение о продаже своих акций. Сделка состоялась в феврале, держателем контрольного пакета акций ОАО «Братсккомплексхолдинг» стала компания «Илим Палп Энтерпрайз» («ИПЭ»). Ван Юн хорошо запомнил то время:

«Нам было очень непросто. Прежние собственники передавали дела, «Илим» принимал комбинат, где тоже тогда была тяжелая финансовая ситуация. Новым владельцам необходимо было срочно организовывать работу предприятия, чтобы платить людям зарплату. В общем, всем было не до нас, а мы тем временем были на грани закрытия, вопрос стоял остро: быть или не быть».

Самый сложный период наступил летом 1997 года, китайское представительство Братского лесопромышленного комплекса оказалось должно всем, банковские счета организации были заблокированы, из-за чего возникли трудности с выплатой зарплат. Александр Лыхин и Ван Юн были, как говорится, на грани. Но напарники верили в лучший исход, в себя и продолжали работать.

Помимо изучения рынка и поиска новых покупателей, сотрудники представительства активно взаимодействовали со всеми заказчиками. Иногда это общение нельзя было назвать приятным, особенно когда приходилось работать с претензиями. Первый серьезный claim как раз и возник в 1997 году по контракту на поставку 3000 тонн картона компании China Orient International Economic and Technological Cooperative. На комбинате что-то напутали с документами, из-за чего в КНР был отгружен не тот крафтлайнер. В те времена оплата еще осуществлялась по аккредитивам, а потому покупатель обратился в банк с требованием заблокировать платеж. Сумма по контракту составляла 1 миллион долларов США. Впрочем, все разрешилось мирно.

Александр Лыхин и Ван Юн на государственном складе в городе Цинчжоу провинции Шаньдун. Вместе с сотрудниками склада оценивают условия хранения целлюлозы «Илима» и других поставщиков ЦБП



Новые приоритеты

Ситуация начала нормализоваться ближе к осени. В августе 1997 года в Пекин прилетела ведущий специалист Вера Бубело, чтобы познакомиться с коллегами и оценить текущую рыночную ситуацию. А уже в сентябре состоялся первый рабочий визит Михаила и Бориса Зингаревичей. Акционеры «ИПЭ» встретились со всеми китайскими партнерами, которые на тот момент покупали продукцию БЛПК. Именно тогда Михаил Геннадьевич четко сформулировал стратегию компании: «Китайский рынок является приоритетным для сибирского комбината «Илима». С того момента работа китайского офиса компании стала обретать системный характер. И, конечно, тогда же были решены все финансово-организационные вопросы.

Впрочем, даже без финансирования Александр Лыхин и Ван Юн не сидели сложа руки, они продолжали изучать местный рынок ЦБП, участвовали в отраслевых мероприятиях, продвигали продукцию «Илима». Кроме этого, искали новые логистические решения, посещали железнодорожные станции и порты, собирали информацию для дальнейшего сотрудничества. И самое главное — знакомились с участниками рынка, иногда до семи заводов в день объезжали.

Передвигались они, как правило, на поездах, своей машины не было, как и денег на авиаперелеты. Но тогда это были еще не современные комфортабельные составы, а продуваемые всеми ветрами старые вагоны, в которых напарники спасались от холода, укутываясь в постельное белье. После одной из таких командировок Ван Юн сильно заболел, к счастью, все обошлось.

Те самые буклеты, которые специалисты китайского представительства раздавали потенциальным покупателям в 1996-1997 годах



Курсы кройки

Во многом благодаря этим, зачастую самоотверженным действиям, 1997 год в истории китайского представительства «Илима» ознаменовался регулярными поставками в Китай крафтлайнера, произведенного в Братске. Организация системы продвижения картона была ключевой задачей для китайского офиса в первые годы его работы. Необходимо было постараться максимально восстановить производство на БЛПК.

Крафтлайнер для плоских слоев гофрированного картона на складе готовой продукции на комбинате в Братске

В то время на комбинате выпускали крафтлайнер всего четырех видов плотности: 125, 150, 175 и 200 г/м², но предпочтение отдавали большим весам. Форматы тоже в основном были большие — 2000, 2100, 2200 мм. Александр Лыхин рассказывает, как решали эту проблему:

«По картону ключевой вопрос заключался в ориентации на рынок и запросы конкретных китайских потребителей. Мы тогда смогли реализовать уникальный для Братского комбината проект: научились кроить, резать и продавать ширину всей машины — 6300 мм. Однако ни один гофрозавод не брал всю линейку форматов, каждому были нужны рулоны определенной ширины. Именно тогда и начала формироваться современная технология продажи картона: через склады трейдеров и систему сбора заказов мы стали продавать все имеющиеся форматы. Тогда же сложился хорошо известный сегодня цикл продажи картона в 45 дней».



Таможня дает добро

Клиентский сервис, по качеству которого клиенты сегодня оценивают ту или иную компанию, в 1997 году не существовал даже как понятие. Но сотрудники китайского офиса «Илима» интуитивно понимали, что дополнительный сервис поможет им успешно конкурировать с североамериканскими и скандинавскими поставщиками ЦБП.

Прежде всего, они сконцентрировались на поиске эффективных логистических решений. Сегодня можно констатировать, что именно илимовцы Александр Лыхин и Ван Юн «прорубили» новое окно в Азию, наладив систему поставки целлюлозно-бумажной продукции железнодорожным транспортом из России в материковый Китай через Маньчжурию. Там на пропускном пункте происходило растаможивание грузов, перегрузка продукции в китайские вагоны, оплата пошлин и подготовка документов. Ван Юн рассказывает, как это было:

«В те годы мы работали в основном с частными компаниями, для них крайне важным было получить льготу по НДС, которым облагались в КНР все экспортные поставки. Необходимо было сформировать в Маньчжурии систему, обеспечивающую доступ для наших покупателей к таким льготам. И мы смогли этого добиться, пусть не сразу, пусть не в 1997 году, но сделали». Сегодня по этому пути едут грузы уже не только Группы «Илим», но и других российских и китайских компаний.

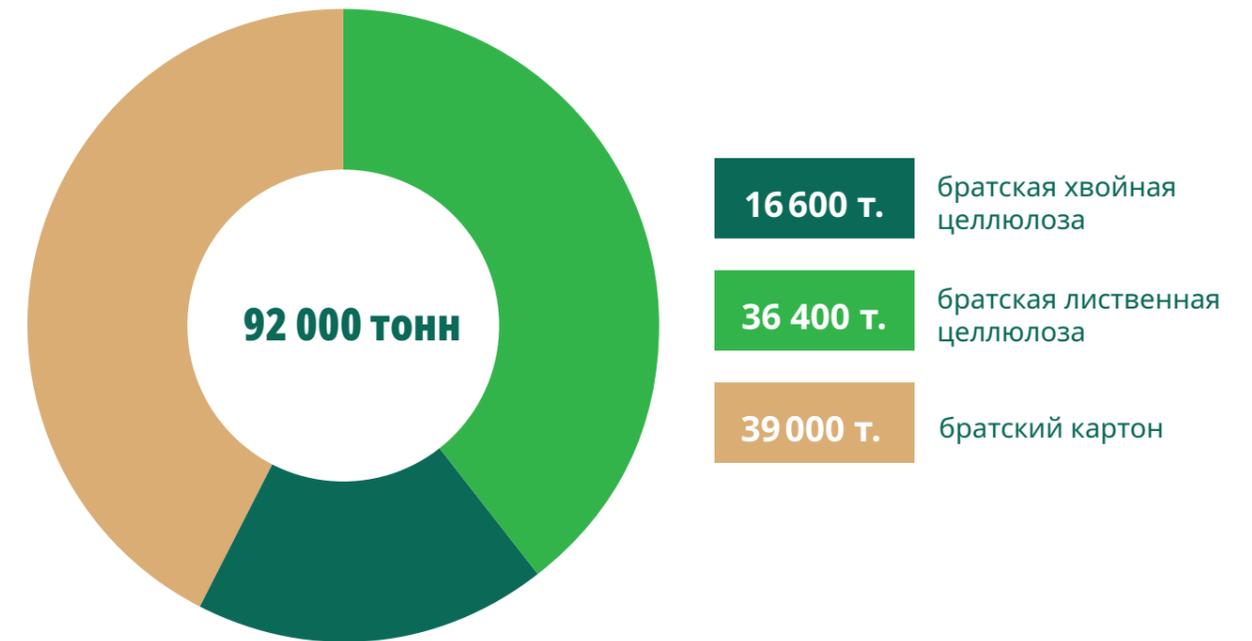
Крупнейшие компании-партнеры в 1997 году



География поставок



Поставки продукции в Китай в 1997 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 1997 году

- Harbin Light Industrial Products Import & Export

Чем запомнится 1997 год в Китае?

- 19 февраля** — В возрасте 98 лет скончался Дэн Сяопин.
- 22 — 26 апреля** — Состоялся Государственный визит Председателя КНР Цзян Цзэминя в Россию. Подписана Российско-Китайская декларация о многополярном мире и формировании нового международного порядка.
- 24 апреля** — Лидерами России, Китая, Казахстана, Киргизии и Таджикистана подписано пятистороннее соглашение о взаимном сокращении вооруженных сил в районе границы.
- 19 июня** — В Китае разработан суперкомпьютер «Млечный Путь 3».
- 30 июня — 1 июля** — Состоялась церемония передачи суверенитета Гонконга между правительствами Китая и Великобритании.
- 26 октября — 3 ноября** — Первый официальный визит Председателя КНР Цзян Цзэминя в США.
- 16 декабря** — Председатель КНР Цзян Цзэминь принял участие в конференции «АСЕАН+1».

Ключевое событие года

Компания «Илим Палп» становится владельцем Братского лесопромышленного комплекса



Жизнь без денег, но «под зарплату»

В середине февраля на Братский ЛПК приехали представители компании «Илим Палп» во главе с генеральным директором Захаром Смушкиным. На собрании акционеров ОАО «Братсккомплексхолдинг» он сообщил, что «Илим» стал обладателем контрольного пакета акций предприятия — порядка 60%. В свою очередь заместитель генерального директора «ИПЭ» Борис Зингаревич рассказал, что решение о покупке БЛПК принималось сложно, учитывались географическая отдаленность и тяжелое финансовое положение предприятия, но специалисты компании уже ищут пути оптимизации производства.

В сентябре на производственной площадке в Братске начинается большая реорганизация. Создано ОАО «ЦКК», объединившее целлюлозные заводы, ТЭС, производство приготовления химикатов и очистные сооружения. Учреждено ОАО «ДОК», в которое вошли фанерный завод, производство древесноволокнистых плит, пиломатериалов и мебели. Ремонтные и транспортные подразделения также выведены в отдельные юрлица. Все это позволит Братскому ЛПК выйти на самоокупаемость.

Сотрудники БЛПК пишут письма с требованиями к властям. Президенту России: выделить предприятию кредит на создание межсезонного запаса древесины и предоставить на 1997 год отсрочку по текущим платежам в бюджеты всех уровней с амнистией. Губернатору: защитить данной ему властью предприятие от произвола естественных монополий и для поддержания нормального ритма работы запретить «Иркутскэнерго» проводить отключения и ограничения пара.

А пока сложное финансовое положение предприятия заставляет руководство комбината искать различные варианты возмещения невыплаченной заработной платы. Еще в 1996 году было начато формирование продовольственных наборов «под зарплату» и организовано общественное питание в столовых комбината по талонам.

К приобретению товаров народного потребления по взаиморасчетам привлечены многие службы комплекса, задействованы даже личные связи директоров заводов. Выражение «под зарплату» становится нарицательным. Таким образом в 1997 году можно было приобрести мебель, телевизоры и другие дорогостоящие товары, отремонтировать бытовую технику и электронику, а также купить продукцию лесопромышленного комплекса — фанеру, ДВП, отходы деревообработки. Все это тоже можно было купить под зарплату...

На Котласском ЦБК проблемы схожие. По-прежнему сохраняются сложности со сбытом готовой продукции, комбинат вынужден снижать цены. Руководство говорит, что полностью продать беленую сульфатную целлюлозу шансы есть, а вот с печатными бумагами дела обстоят сложнее — заказов, обеспеченных платежами, недостаточно. По бартерной схеме заключается больше половины всех договоров. Так, в январе только 54% продукции реализовано за «живые» деньги. По экспортной продукции ситуация еще хуже: покупатели диктуют условия и сроки оплаты.

Чтобы быть конкурентоспособными, необходимо снижать себестоимость, и руководство призывает рабочих к экономии практически на всем. На повестке очередного Совета директоров — вопрос о «минимальном размере денежных средств для организации работы производства».

Сложное финансовое положение предприятия тянет за собой массу проблем. Железнодорожники в ультимативной форме требуют утвердить график погашения задолженности, в противном случае грозятся перекрыть пути. Газовики и энергетики подают иски о взыскании с КЦБК долгов за потребленные ресурсы. Газпрому предприятие должно 150 млрд рублей, лесникам — 75 млрд. Задолженность по заработной плате — 36 млрд. Еще 800 млн — долг по экологическим платежам. В то же время комбинату за продукцию должны 320 млрд рублей.

К экономическим проблемам добавляются технические аварии, которые приводят к остановке предприятия. Но к чести работников комбината, они ликвидируют их быстро и профессионально.

Фанерный завод и другие предприятия деревообработки были выделены в отдельное ОАО «ДОК»





Михаил Зингаревич,
член Совета директоров
Группы «Илим»

«Наверное, по современным меркам «Илим» в 1997 году можно было считать стартапом, даже несмотря на то, что мы были уже известной в профессиональной среде компаний. У нас была сформулирована идеология, определена стратегия, команда обладала необходимыми знаниями и компетенциями.

Когда мы купили контрольный пакет акций Братского ЛПК, ситуация на комбинате была патовая. Завод стоял, потому что не было леса, не было теплоэнергии, не было вагонов. Нанятые нами американские консультанты, оценив ситуацию, сказали, что необходимо вложить 60 миллионов долларов, чтобы завод заработал. Мы решили иначе — комбинат должен заработать в понедельник. Так и сделали. В том, что производство удалось запустить, большая заслуга Захара Смушкина и Бориса Зингаревича.

Что касается продаж, то необходимо было оперативно организовать реализацию продукции и обеспечить быструю оборачиваемость денег, поскольку сам комбинат был в таких больших долгах, что ни о каком внешнем финансировании и речи идти не могло. Задача была одна — не умереть. А когда ты пребываешь в стрессе, то способен творить чудеса.

В то время для нас традиционными рынками сбыта были Западная и Восточная Европа, Турция и ряд других стран. Но все это очень далеко от Сибири. Я помню, что доставка тонны картона из Братска во Францию стоила тогда 150 долларов, это

было соизмеримо со стоимостью самого товара, поэтому поставки из Сибири в Европу не имели никакого смысла.

Конечно, в этом отношении Китай смотрелся очень привлекательно: прежде всего, близко, а кроме того, уже тогда это был огромный рынок потребления. Но был и минус — российскую продукцию в КНР не знали. Так сложилось, что китайцы в то время работали в основном с североамериканскими и скандинавскими производителями целлюлозно-бумажной продукции.

Встал вопрос: как заходить на китайский рынок. Мы понимали, что традиционные подходы здесь не работают. Во-первых, огромная страна. А во-вторых, с обеих сторон присутствовало определенное недоверие. Поэтому нам пришлось выработать идеологию, которая позволит добиться успеха в Китае и стать там компанией номер один, по крайней мере, с нашей хвойной целлюлозой.

Были разные идеи. Например, предлагалось найти хорошие внешнеторговые организации — западные или местные, отдать им эксклюзивное право на продажу нашей продукции и пусть они успешно работают. Я был противником такого подхода. Китай большой и на тот момент там не было ни одной компании, которая могла бы охватить всю страну, а своими руками растить такого гиганта было бы нелогично. Поэтому решили продавать сами. Прежде всего мы определили самые перспек-



Рабочая встреча в Санкт-Петербурге. На фото (слева направо): Лю Юн, президент Suifenhe Sandu Papermaking, Ван Юн, заместитель главы представительства «Илим Палл» в Китае, Чжу Вэй, менеджер Beiya Realsol, Ли Цзяньмин, генеральный директор Beiya Realsol, Михаил Зингаревич, акционер «Илим Палл»

тивные с точки зрения логистики регионы. Конечно, это были северные провинции — Пекин, Харбин, внутренняя Монголия и ряд соседних территорий.

Надо отдать должное Александру Лыхину и Ван Юну, они неплохо поработали и смогли найти покупателей на продукцию Братского комбината. В сентябрьский приезд я встретился с руководством всех этих компаний. Примечательно, что их не особо интересовали цены и даже качество нашей продукции. Они хотели получить гарантии того, что мы пришли всерьез и надолго. И я им это гарантировал. После чего вся машина заработала.

Я считаю, что когда в работе есть изюминка, когда ты демонстрируешь персональный подход, у партнеров появляется понимание, что ты пришел навсегда, им становится проще и понятней с тобой работать. Мы проехали весь Китай — от Харбина до Хайнаня и Шанхая. Это были десятки компаний и сотни встреч. Я понимал, что для наших китайских партнеров крайне важно, чтобы руководители «Илима» лично встречались и общались с ними, давали обещания и выполняли их. Только на таких принципах можно построить в КНР большой бизнес.

Я помню, мы как-то обсуждали с Александром Лыхиним идею организовать в Пекине отраслевую конференцию и пригласить на нее всех наших партнеров. Сначала провести официальную часть, а затем устроить неформальную встречу — банкет. Коллеги в Санкт-Петербурге убеждали меня, что китайские бизнесмены друг с другом за один стол не сядут. А знаете, чем в итоге закончилось? Сейчас в Китае все главные вопросы отрасли решаются на таких встречах.

Также практически сразу мы стали приглашать китайских партнеров на наши комбинаты в Сибири. Для них это тоже много значило. Просто с ними никто так никогда раньше не общался и не разговаривал. Но когда ты дружишь, всегда все по-другому. И в результате все это вылилось в уникальную ситуацию: сегодня весь мир ждет, какие цены на ЦБП объявит Китай, а КНР и все местные поставщики ориентируются на то, что скажет «Илим».

1998

Рост по всем направлениям

На третий год работы представительства стало понятно, что путь к новым контрактам лежит через морские поставки и выстраивание особых дружеских отношений с партнерами

Рост объемов

К началу 1998 года у китайского представительства «Илима» уже сформировался свой пул ключевых партнеров. В тот год Александр Лыхин и Ван Юн больше двухсот пятидесяти дней провели в командировках: знакомились с трейдерами и переработчиками целлюлозно-бумажной продукции КНР, продолжали посещать отраслевые конференции и выставки. Работали они на совесть, а потому постепенно у «Илима» появлялись новые партнеры, прежде всего на северо-востоке Китая.

В результате в 1998 году поставки целлюлозно-бумажной продукции Группы «Илим» в Поднебесную увеличились до 140 тысяч тонн. Такой серьезный рост объемов произошел, в том числе и потому, что помимо трейдеров был заключен первый контракт с конечным потребителем целлюлозно-бумажной продукции — компанией Mudanjiang Hengfeng. На сегодняшний день это второй в мире производитель сигаретной бумаги, поставляющий свою продукцию для топовых брендов, а тогда завод потреблял до 3000 тонн лиственной целлюлозы из Братска.

Кроме того, в 1998 году популярность натуральной и экологичной продукции БЛПК, произведенной из первичного волокна, набирала обороты в КНР. Из братской целлюлозы делали в основном tissue и все виды бумаги: сигаретную, офсетную, офисную, мелованную. А вот картон, прежде всего, использовали в качестве пищевой упаковки для овощей, фруктов и продукции, требующей глубокой заморозки — мяса, курицы, рыбы. Все это Китай активно экспортировал, в том числе и в Америку. Доставка морем тоже требовала от транспортной тары повышенной влагостойкости, которую обеспечивал крафтлайнер «Илима». Помимо коробок для пищевых продуктов, из братского картона делали упаковку для обуви, бытовой техники, мебели, даже велосипедов и мотоциклов.

Александр Лыхин (второй слева) и Ван Юн (в центре) знакомятся с потенциальными потребителями целлюлозно-бумажной продукции «Илима»



Расширение логистики

В 1998 году продолжают поиски оптимальных маршрутов доставки целлюлозно-бумажной продукции. Первоочередная задача — минимизировать логистические затраты. Наиболее привлекательным выглядит морской путь. Во-первых, он дешевле железнодорожных перевозок. А во-вторых, открывает доступ на южное и восточное побережье Китая, к самым экономически развитым регионам. До начала поставок из портов Владивостока и Находки было еще три года, и в 1998 году было найдено новое логистическое решение — через порт города Далянь в провинции Ляонин. Как и прежде, целлюлоза и картон с Братского комбината железнодорожным транспортом ехали до Маньчжурии, эта точка в логистической цепочке оставалась ключевой. Далее часть продукции отправлялась поездом по уже известным адресам, а другая — в международный порт Далянь, оттуда сухогрузами до Шанхая и Гуандуна. Примечательно, что гофросырье тогда перевозили в контейнерах, а вот целлюлозу на кораблях могли грузить только балком. Это был не самый аккуратный и надежный способ доставки, впрочем, все риски повреждения продукции на территории КНР ложились на китайских партнеров. Ван Юн вспоминает, что везти продукцию на юг Китая по железной дороге было очень дорого, а благодаря новому маршруту удалось резко увеличить поставки в южные и восточные провинции: *«Кроме того, мы начали поставлять целлюлозу и картон в регион Баодин, в который сегодня идет около 40 процентов всей продаваемой в КНР продукции Группы «Илим»».*

Чем запомнится 1998 год в Китае?

КНР — крупнейший производитель стали в мире.

В Поднебесной стартовала масштабная реформа госаппарата.

Китай занял 9-е место в мировом экспорте, поставив товаров на 183,6 млрд долларов.

Состоялась первая в история встреча лидеров Китая и Евросоюза. Еврокомиссия подписала документ «К глобальному партнерству с Китаем».

12 июня — 30 августа

В стране произошло 13 наводнений, которые затронули почти всю территорию КНР. Погибли около двух тысяч человек. Ущерб составил 30 млрд долларов.

25 — 30 ноября

Впервые после Второй мировой войны глава КНР Цзян Цзэминь посетил Японию.

Компании, с которыми начали сотрудничать в 1998 году

- **Mudanjiang Hengfeng Paper**

Крупнейшие компании-партнеры в 1998 году



География поставок



Выстраивание бизнес-процессов

В 1998 году началась активная интеграция китайского представительства в «Илим Палп», закладывается фундамент системной работы. Из Центрального офиса компании в КНР приезжают руководители и специалисты ключевых дирекций. «Продажам» важно понять специфику местного рынка: маржинальность продуктов, конкурентоспособность компании, тренды развития и получить обратную связь от потребителей. Задача специалистов финансового департамента — изучить имеющиеся платежные инструменты. На заре освоения китайского рынка оплата по большинству контрактов осуществлялась по аккредитивам. Но в этом случае расчеты между сторонами проходили с задержкой, а «Илим», чтобы обеспечить работоспособность своих комбинатов, тогда нужна была быстрая оборачиваемость денег.

Вспоминая 1998 год, Александр Лыхин говорит, что именно тогда представительству удалось доказать свою надежность и между «Илимом» и китайскими партнерами стали возникать доверительные отношения: «Все это позволило начать переводить наши расчеты на инкассо, CAD и даже частичную предоплату. Тогда же мы стали формировать ту особую стратегию работы Группы «Илим» на китайском рынке, когда нет классической модели «продавец — покупатель», зато есть долгосрочные партнеры и друзья. Я считаю, нам это удалось».

Увеличение штата

После вхождения Братского ЛПК в состав «Илим Палп» ситуация с финансированием китайского представительства стабилизировалась. Нет, денег больше давать не стали, все-таки экономическая ситуация на комбинатах компании оставалась сложной, но заложенные в бюджет средства переводили исправно. Благодаря этому в 1998 году удалось купить сразу два компьютера, два принтера (один мобильный) и организовать пару рабочих мест. После этого в команду приняли Фу Жао, которую все называют Инной.

Пока мужчины большую часть рабочего времени проводили в командировках, девушка трудилась в офисе. Связь держали по мобильному телефону. Внутри Поднебесной звонки стоили относительно недорого — около 1/5 юаня. А вот звонить в Братск или в Петербург было накладно, минута стоила 2,5 юаня. Дороже чем разговоры с Америкой или Европой. Поэтому в Россию звонили только в случае крайней необходимости. Рабочий день в китайском представительстве строился так. Начало в 8 часов. На обед ходили в ближайшее кафе сети «Ориент-экспресс», где готовили дешевые ланчи — маленькую порцию супа, овощной салат и рис с какой-нибудь подливой, это упаковывали в небольшой картонный бокс и продавали по 8-10 юаней. Еще в Китае очень популярна была японская кухня: обед, состоящий из мисо-супа, рыбы или курицы с рисом, стоил еще дешевле китайского аналога. К слову, в то время в Шэньяне относительно хорошим доходом считалась сумма в 500-800 юаней, так что не сложно прикинуть, насколько дешевыми были такие обеды.

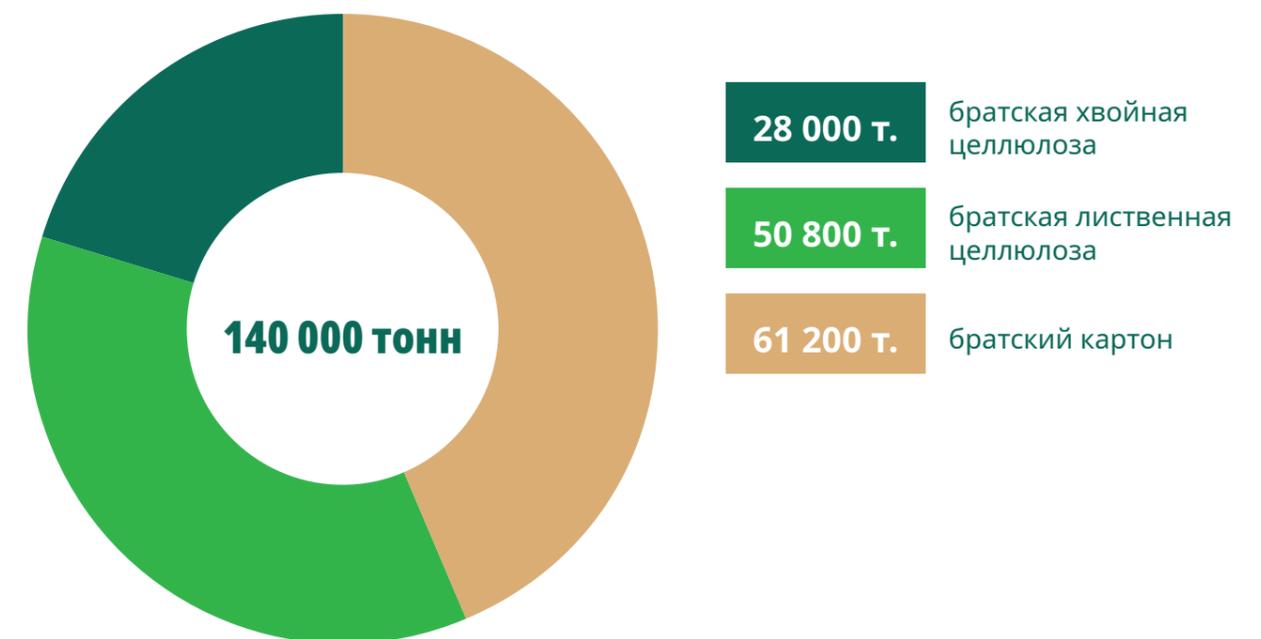
Формальное окончание трудового дня наступало в 19 часов. Но зачастую все заканчивалось только после того, как завершал работу центральный офис. Понятие еженедельных выходных в субботу и воскресенье тоже было условным. Единственные реальные выходные наступали в китайский Новый год, когда в Поднебесной практически никто не работает. Ван Юн и Фу Жао тогда разъезжались по домам к своим семьям, а Александр Лыхин оставался дежурным по офису, потому что отгрузка производилась

постоянно, как непрерывное производство, и необходимо было ежедневно отправлять информацию потребителям. Фу Жао хорошо помнит свой первый год в «Илиме»: «К нам много тогда людей приезжало знакомиться. Вечером после переговоров необходимо было сходить с ними в ресторан, в Китае так принято. Когда руководители были в отъезде, эти ужины организовывала я. Естественно, мы старались познакомить потенциальных партнеров с русскими традициями и кухней, поэтому часто водили их в ресторан «Ангара» в Шэньяне».

Из илимовского картона делали пищевую упаковку для овощей, фруктов и продукции, требующей глубокой заморозки, — мяса, курицы, рыбы. Все это Китай активно экспортировал, в том числе и в Америку



Поставки продукции в Китай в 1998 году



Ключевое событие года

Восстановлена хозяйственная деятельность Братского лесопромышленного комплекса.



На комбинатах жизнь налаживается

Почти год прошел с того момента, как основным собственником Братского ЛПК стала компания «Илим Палп Энтерпрайз». Акционеры и их команда сконцентрировались на производстве рентабельной продукции, на ее качестве. Понятно, что за год все наладить невозможно, но сделать удалось действительно много. Прежде всего, была оптимизирована структура предприятия: упрощен процесс управления, убраны многочисленные ненужные звенья. Новые собственники комбината провели оптимизацию затрат по каждой позиции. В результате доходная часть на 30% превысила те показатели, которые были на БЛПК до прихода «Илима».

Братский ЛПК стал выполнять свои обязательства, кредиторы пошли комбинату навстречу, в 1998 году отношения с ними улучшились. Но самое главное — удалось стабилизировать финансовое положение предприятия и наладить выплату заработной платы, хотя и здесь были трудности, вызванные неритмичной загрузкой.

Для увеличения поставок древесины на комбинат и в целях стабилизации лесного комплекса 1 октября 1998 года было заключено совместное соглашение между администрацией Братского района и руководством БЛПК, в котором предусматривались конкретные меры по оздоровлению и улучшению жизни лесных поселков и работы лесозаготовительных предприятий. В сентябре-октябре лесохимики вместе с представителями власти посетили девять заморских поселков леспромхозов. Днем встречались с производственниками, посещали школы, детские сады, а вечерами на сходах в клубах отвечали на вопросы жителей. По результатам этих поездок каждый представитель решал поставленные жителями вопросы. Так, профком предприятия поддержал лесников, выделив путевки в санаторий для оздоровления детей; совместно с администрацией был решен вопрос об увеличении работы дизельных электростанций на три часа; принимались меры по досрочному завозу в заморские поселки ГСМ и продуктов питания.

В Коряжме тоже ситуация была не простая. В 1998 году загрузка мощностей комбината составила 66%. Основные причины — ухудшение ситуации на рынке товарной целлюлозы в начале года, но главное — острая нехватка древесного сырья. Руководство комбината и лесозаготовительных предприятий сядут за стол переговоров, вместе попытаются найти выход из ситуации.

Кроме того, предприятию сильно не хватает оборотных средств: не погашены долги по газу за 1996-1997 годы. Общая задолженность комбината перед газовиками составляет около 200 млн рублей. Газпром грозит перекрыть трубу. Большие затраты — до 40 млрд рублей в месяц идут на железную дорогу. Не хватает денег и на выплату заработной платы, исполнение составляет лишь 82%.

Решение проблем видится в реструктуризации предприятия, выделении отдельных цехов и участков из состава КЦБК. Возглавивший комбинат в 1998 году Юрий Заяц прямо говорит: «сокращения кадров не избежать». Ключевая задача на этот год — сварить 759,4 тысячи тонн целлюлозы, на 19% выше фактических объемов прошлого года, что составляет 78,6% от проектных мощностей. Но и это позволит своевременно выплачивать заработную плату, налоги и обязательные платежи поставщиками и подрядчиками, а также поддерживать надлежащее техническое состояние и развитие комбината.

В 1998 году в состав лесного холдинга ОАО «Котласский ЦБК» вошли тринадцать лесозаготовительных предприятий. А в сентябре комбинат впервые отработал с прибылью. Это позволило погасить долги газовиками и железнодорожникам, а также сократить задолженность перед лесозаготовителями и выплатить зарплаты. Но самое главное, теперь у предприятия появились заказы на полноценную работу всех цехов и производств на будущее.

Освоение проектных мощностей КЦБК
(тысяч тонн)



увеличение объемов производства

19% ↑

1997

615,1

1998

759,4



Фу Жао,
директор департамента ЦБП
Пекинского офиса Группы «Илим»

К 1998 году Фу Жао уже закончила Ляонинский институт радио и телевидения, факультет иностранных языков и даже успела поработать в Москве. Вернувшись на родину, она открыла на местном рынке магазин для русских оптовиков, которых тогда называли челноками. Но этот бизнес Инне не нравился, красивая умная девушка мечтала о серьёзной работе в большой российской компании, где могла бы применить свои знания. А потому, когда появилось место в представительстве «Илима», Фу Жао не задумываясь отправилась на собеседование. А дальше было самое интересное.

В тот момент в представительстве позарез нужен был секретарь-делопроизводитель с навыками пользователя ПК. Александр Лыхин и Ван Юн большую часть времени проводили в командировках, поэтому кто-то должен был составлять контракты, формировать отчеты, принимать отгрузку, готовить обзоры рынка и так далее. Сейчас этим занимаются целые департаменты, а тогда нужен был пусть один, но готовый специалист.

«Когда я пришла на собеседование, Александр Геннадьевич спросил меня, умею ли я работать на компьютере и обращаться с оргтехникой. Я уверенно ответила «да». Хотя тогда имела только общие представления о компьютерах,— вспоминает Фу Жао. — Естественно, что уже в первые дни моей работы коллеги заметили, что я едва управляюсь с компьютером, печатая одним пальцем. Но только спустя несколько лет Лыхин спросил меня,

почему на собеседовании я не сказала ему правду? И тогда я призналась, что, если бы не соврала, меня не взяли бы на работу».

Инна быстро освоила работу делопроизводителя, взяв на себя решение многих вопросов. И с этим связана еще одна интересная история. В условиях нехватки средств, у представительства не было денег на оплату услуг, например, IT-специалиста, связиста, разнорабочего. А за Фу Жао ухаживало много кавалеров, которые, чтобы получить расположение красивой девушки, с радостью помогали ей кто с ремонтом, кто с настройкой компьютера и так далее. Надо сказать, что спустя несколько лет, когда Инна уже была действующим специалистом по картону, она по-честному продолжала заниматься административно-бытовыми вопросами, пока в офисе не появился специальный человек, которому передали эти функции.

Инна с улыбкой вспоминает, что на начальном этапе считала целлюлозу жидким материалом, поскольку именно так это слово звучит на китайском языке. Но она училась, много общалась с коллегами, а когда впервые побывала на комбинате в Братске, то была поражена масштабами производства и, прежде всего, запасами древесины на Лесной бирже и плотях на разгрузке. Сегодня Фу Жао директор департамента ЦБП китайского офиса Группы «Илим», в полуторамиллиардной КНР найдется не много специалистов, которые так же хорошо как она, разбираются в целлюлозно-бумажной продукции.



Фу Жао с партнером Группы «Илим» — компанией TC International во время рабочей поездки в Шэньян на завод Shenyang Stainless Paper Industry, который являлся переработчиком братской небеленой целлюлозы и производил из нее пакеты для McDonald's и KFC. Слева во втором ряду — генеральный директор TC International Чжан Даюн. Остальные — сотрудники предприятия

«Иногда я думаю, что в тот период отсутствие глубокого понимания специфики отрасли стало нашим преимуществом. Потому что, если бы мы знали с какими сложностями придется столкнуться, то никогда бы не вошли в этот проект. Но недостаток информации, желание узнать и сделать что-то большее стало залогом нашего успеха», — отметил Александр Лыхин.

Сегодня Инна благодарна коллегам не только за то, что они поверили ей и взяли на работу, но и за то, что во многом шли навстречу. В 2000 году представительство переедет в Пекин и руководство позовет девушку с собой. *«Я, конечно, согласилась, хотя это решение далось мне непросто. В столице я долгие годы жила одна, моя семья родители и муж остались в Шэньяне. Я очень по ним скучала. Но мои руководители разрешили мне каждую пятницу уходить на пару часов пораньше, а в понедельник приходить попозже, чтобы я могла ездить домой к родным», —* рассказала Фу Жао.

Дорога на поезде из Пекина до Шэньяна и обратно занимает 14 часов. Инна ездила так почти каждые выходные на протяжении 20 лет и никогда не задумывалась об увольнении, ценя своих коллег, руководителей и работу в Группе «Илим».

1999

Новые горизонты

Девальвация российского рубля заставила «Илим» по-новому взглянуть на китайский рынок ЦБП и вдвое увеличить объемы поставок

С претензией на качество

Посещение завода «Красный пион» в городе Лоян. Рабочая встреча с директором предприятия Пан Шу Луном (второй слева)

Сотрудники представительства продолжали искать новых покупателей и наращивали поставки действующим партнерам, но главным было не это. Александр Лыхин так вспоминает ключевые задачи:

«При вхождении на новый рынок необходимо заработать хорошую репутацию и заслужить доверие партнеров. Те усилия, которые все мы прилагали, дали результат. Нам удалось выстроить логистику, подобрать эффективные финансовые инструменты и сконцентрироваться на повышении качества готовой продукции. Мы смогли доказать нашим китайским партнерам, что «Илим» готов работать системно, что мы пришли всерьез и надолго».



В те времена у братской целлюлозы были стабильно высокие физико-механические показатели, а вот к таким параметрам, как сорность и влажность, нарекания периодически возникали. Случались даже достаточно курьезные ситуации, как во время поставок на завод Mudanjiang Hengfeng. Влажность отправляемой туда лиственной целлюлозы временами доходила до 18%. И если летом это было некритично, то зимой на севере Китая, где располагался завод, температура воздуха доходила до минус 40 градусов по Цельсию. При таких морозах сырье поступало на переработку в виде ледяных глыб, которые приходилось размораживать в теплом помещении в течение нескольких суток.

Были вопросы и к братскому картону. В конце 90-х комбинат не баловал потребителей обилием плотностей и форматов, как и стабильностью качественных параметров. Но, справедливости ради, стоит сказать, что и в китайском представительстве, и в самом Братске все стремились к тому, чтобы сделать продукцию БЛПК конкурентоспособной. Александр Лыхин и Ван Юн постоянно встречались с потребителями, собирали претензии и пожелания, а затем обсуждали их с руководством комбината, совместно искали пути решения проблем. И каждая следующая партия продукции становилась немного лучше предыдущей.

Вот — новый переход

В 1999 году «Илим» начинает поставки своей продукции через новый пограничный переход «Гродеково — Суйфэньхэ». Партнером с китайской стороны выступила компания Sundu Papermaking. Теперь наряду с погранпереходом «Забайкальск — Маньчжурия» у российского поставщика появилась вторая точка входа в КНР.

Переход в Приморье открыл перед «Илимом» новые возможности. Во-первых, стало проще доставлять продукцию в северные провинции и, в частности, в город Муданьцзян. А во-вторых, у компании появился простор для логистических маневров вне зависимости от рыночной ситуации. В том же году специалисты китайского представительства начали изучать возможность поставок продукции ЦБП через порты Владивостока и Находки. Таким образом они готовились к увеличению объемов. Впрочем, первые корабли, груженные илимовской целлюлозой и картоном, выйдут из дальневосточных гаваней только в 2002 году. Это откроет «Илиму» доступ ко всем ключевым портам Китая, а через них — к крупнейшим бумажным заводам Поднебесной.

Гостеприимные братчане

В 1999 году состоялся первый организованный визит китайских партнеров на Братский ЛПК. Ключевыми гостями были генеральный директор CNPPC Ян Сяо Пин и другие представители государственной компании по экспорту и импорту бумаги и целлюлозы.

К этой встрече в Сибири готовились очень тщательно. В деловую часть входила экскурсия по комбинату. Гостям показали производство целлюлозы и картона, а также Лесную биржу; прокатили на теплоходе по Братскому водохранилищу, где продемонстрировали нижний склад древесины.

Естественно, была и культурная программа. В музее под открытым небом «Ангарская деревня» в пригороде Братска для китайских партнеров организовали представление в русских традициях. Участники той встречи вспоминают, что гости из Поднебесной прямо с побережья водохранилища звонили домой и с восторгом рассказывали о том, что увидели в Сибири. Ван Юн рассказывает:

«Руководители CNPPC — непревзойденные эксперты в области ЦБП, в свое время они объехали всех крупнейших производителей, побывали в Северной и Южной Америке, в Европе. А тут согласились приехать в Сибирь. Это был очень знаковый момент для всей отрасли, а для нас — лучшая реклама. Неизгладимое впечатление на них произвело гостеприимство братчан, они не ожидали такого нестандартного душевного приема. Когда гости увидели масштабы производства, то сразу же заговорили об увеличении поставок. После той встречи товарооборот между нашими компаниями вырос на несколько десятков тысяч тонн».

В Пекин!

В России есть поговорка: «Встречают по одежке, провожают по уму». Вот и в Китае, в принципе, много внимания уделяют внешним атрибутам. Чтобы считаться успешной, компания должна располагаться в хорошем офисе в центре Пекина, это подтверждает ее высокий статус. В 1999 году сотрудники китайского представительства «Илима», в то время базировавшегося в Шэньяне, в полной мере ощутили это на себе.

Александр Лыхин вспоминает эту ситуацию:

«Шэньян — прекрасный город и наши партнеры к нам с удовольствием приезжали. Но Пекин — это столица, где принимаются все ключевые решения. Здесь в те годы располагались штаб-квартиры многих крупных компаний китайского рынка ЦБП, находились представители российских госорганов: посольство, торгово-промышленная палата и другие структуры. Периодически мы арендовали в Пекине помещения для проведения встреч и конференций. Со временем необходимость в более частых контактах с участниками рынка и оперативном получении информации возрастала. Шэньян же был далеко. В 1999 году мы твердо решили, что пришло время быть ближе к центру событий, надо переезжать в столицу».

Но это произойдет только в следующем году, а пока Александр Лыхин и Ван Юн смогли перебраться из простенькой шэньянской гостиницы, в которой провели почти три года, в нормальную квартиру. Они по-прежнему большую часть рабочего времени проводили в командировках, но теперь чаще летали самолетами. А приезжая в Пекин, могли останавливаться пусть не в фешенебельном, но приличном отеле в центре столицы. Это было необходимо, нужно было показать, что «Илим» — солидная компания. Кстати, Ван Юн признался, что только во время одной из таких командировок в 1999 году он всерьез поверил, что «все получится».

*Во время рабочего визита на Братский ЛПК
На фото (слева направо):
генеральный директор
компании CNPPC Яо Сяо
Пин, Александр Лыхин,
менеджер по целлюлозе
(будущий генеральный
директор CNPPC в период
2008-2018) Ван Вэнь
Цзянь, начальник отдела
маркетинга ОАО «ЦКК»
Павел Чикавинский*



**Компании,
с которыми начали
сотрудничать
в 1999 году**

- Heilongjiang Hualun Economic & Trade

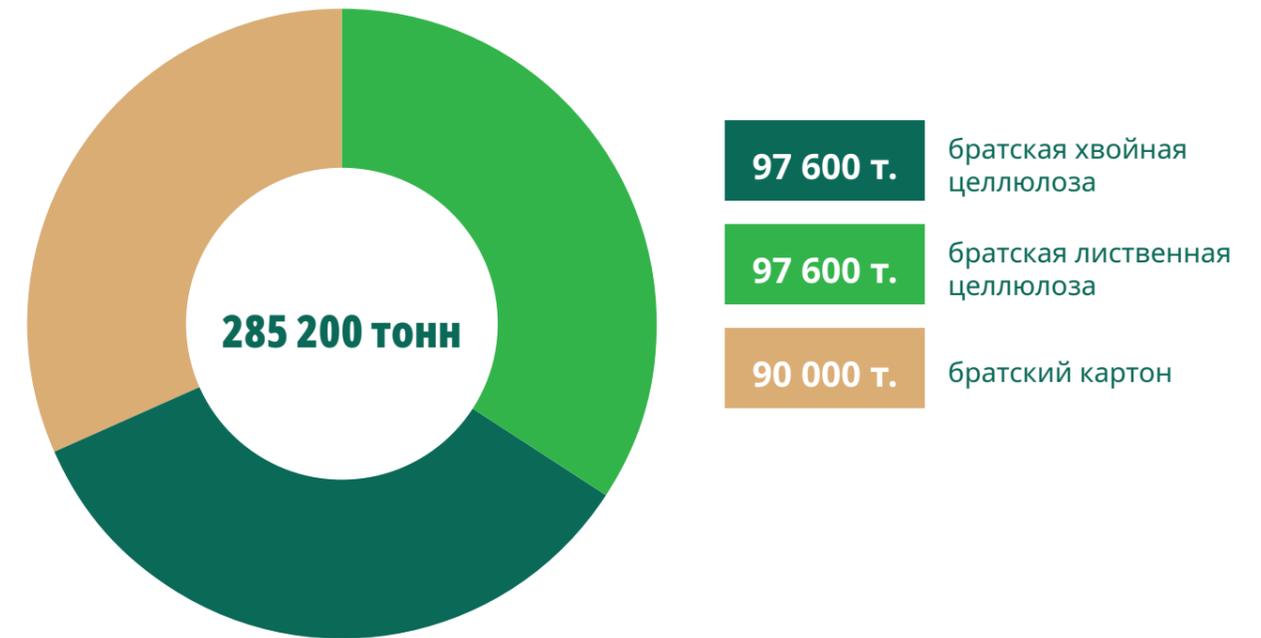
Крупнейшие компании-партнёры в 1999 году



География поставок



Поставки продукции в Китай в 1999 году



Чем запомнится 1999 год в Китае?

16 января

Госссовет издал «Решение о создании Руководящей группы по развитию западного региона».

19 — 22 сентября

Состоялось 4-е пленарное заседание ЦК КПК, на котором были приняты решения, касающиеся реформы и развития госпредприятий. Цель — добиться доминирования государственной экономики в отраслях и ключевых областях, которые являются жизненно важными для национальной экономики.

26 октября

Государственный совет выпустил «Уведомление о реализации ряда политик и мер по развитию западного региона». Предлагаются стратегии увеличения капиталовложений, улучшения инвестиционной среды, расширения открытости, привлечения талантов, развития науки, технологий и образования.

1 октября

В Пекине состоялся военный парад и массовые демонстрации, посвященные 50-летию основания Китайской Народной Республики. Цзян Цзэминь принял парад войск.

20 ноября

Первый пилотируемый космический корабль Китая — «Шэньчжоу» успешно запущен.

19 — 20 декабря

Правительства Китая и Португалии провели церемонию передачи власти в Макао. Создан Особый административный район Макао Китайской Народной Республики.

Событие года

В «Илиме» сформирована комплексная система дистрибуции на внутреннем и экспортных рынках



В Братске пожар

В начале 1999 года председатель Совета директоров БЛПК Борис Зингаревич дает большую пресс-конференцию, на которой подводит итоги полутора лет работы «Илим Палп» в Сибири. Он напоминает, что компания приобрела Братский ЛПК с долгом в 1,5 триллиона неденоминированных рублей: *«Я не могу назвать ситуацию стабильной — не будем себя обманывать. Положение стабилизируется тогда, когда станет просматриваться четкая программа на год и более вперед. Но комплекс в нормальном состоянии, все производства жизнеспособны и должны работать. Производимый товар — рыночный, пользуется спросом за рубежом и в России. Коллектив может твердо рассчитывать на выпуск 700 тысяч тонн целлюлозы в год, 150 тысяч кубометров фанеры и 150 тысяч кубических метров пиломатериалов. Это те виды продукции, которые способны обеспечить БЛПК устойчивость».*

А потом случится пожар. Сообщение о возгорании щепы на открытом складе поступит в центральную диспетчерскую предприятия 9 июня 1999 года в 18:30. Комбинат будет гореть неделю, огонь удастся полностью локализовать лишь к утру 15 июня. Тушить станут, как говорится, всем миром: помимо 28 пожарных машин и восьми единиц вспомогательной техники, из области пришлют три пожарных поезда. Один из них встанет на защиту хлорного производства, хотя там возгораний не было. Всего в ликвидации пожара примут участие около 500 человек. Сгорит 14,5 тысяч кубометров щепы, серьезно пострадают здания и конструкции. Руководство бросит все силы на устранение последствий и запуск производства. На комбинат придут специалисты «Илима» и проектного института «Сибгипробум», чтобы совместно с техническими службами комплекса подготовить схемы временной подачи щепы на целлюлозные производства. 16 июня первая технологическая щепка поступит на приемные устройства варочных котлов ЦП-1. Но на полное восстановление после пожара потребуются несколько лет.

На КЦБК восстанавливают лесообеспечение

В 1999 году на КЦБК принято решение создать лесной холдинг, который объединит собственные леспромпхозы. Это позволит повысить объемы лесозаготовки и ее эффективность. Кроме того, разработана программа технического переоснащения лесозаготовительных предприятий. В течение нескольких месяцев комбинат приобрел для лесников 70 единиц техники на сумму около 40 миллионов рублей и организовал централизованное обеспечение запчастями и материалами. Впервые за последние годы Котласский ЦБК обеспечен лесосырьем в межсезонье.

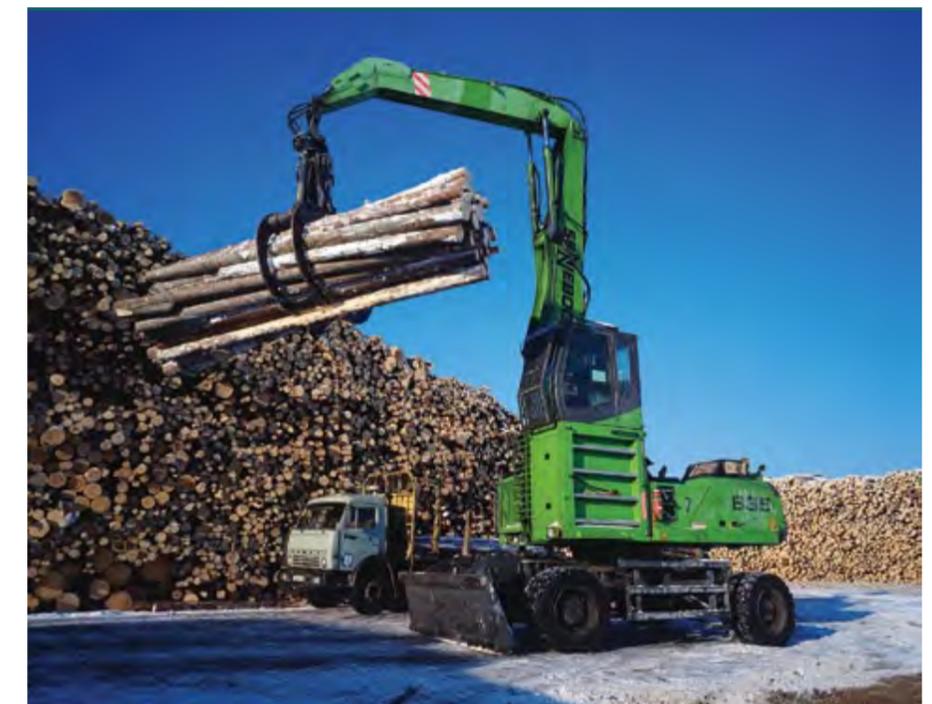
Основное производство тоже остро нуждается в модернизации, износ ключевых мощностей составляет 64%. Техсовет КЦБК утвердил программу технического перевооружения. Объем инвестиций на 1999 год значительно превышает аналогичные вложения прошлых лет.

Не менее сложная ситуация и с оплатой труда. Комбинат вступил в год с 25-миллионным долгом по заработной плате. На предприятии разработана программа финансовой стабилизации. При этом профсоюзы требуют повысить тарифные ставки и оклады. Спор между работниками и работодателями длится не один месяц, его рассмотрение перетекает в трудовой арбитраж. В конце концов соглашение достигнуто: зарплату поэтапно повысят на 40%.

Но даже в условиях трудовых споров коряжемские лесохимики не забывают о своих профессиональных обязанностях. Помимо достижения плановых показателей, на комбинате идет подготовка к внедрению технологии безхлорной отбелики. В июне начался монтаж кислородной станции, а уже осенью на комбинат поступил первый комплект оборудования финской компании «Ahlstrom».

В 1999 году в Коряжме появилась пейджинговая связь. Первая станция была рассчитана всего на 300 абонентов. В том же году связистам наконец-то удалось подключить комбинат к всемирной сети. Потребность в интернете велика, первые попытки подключения предпринимались еще в 1993 году, но только сейчас КЦБК нашел в Архангельске поставщика услуг. В этом же году в Коряжме заработала первая сотовая связь.

В 1999 году впервые за последнее время Котласский ЦБК обеспечен лесосырьем в межсезонье





Борис Ван,
в 2008-2020 годах —
генеральный директор
China National Pulp & Paper Corporation



Александр Лыхин и Борис Ван в путешествии на катере по акватории Братского водохранилища. Братск, 1999 год

Первая поставка илимовской целлюлозы обернулась для китайской компании CNPPC потерей двух миллионов юаней. Зато последующие — долгосрочным взаимовыгодным сотрудничеством и крепкой дружбой.

Началось все в 1996 году, когда сотрудники только что открытого в Шэньяне представительства Братского лесопромышленного комплекса — Александр Лыхин и Ван Юн начали рассылать коммерческие предложения приобрести продукцию комбината. На 400 отправленных факсов пришло только четыре ответа, один из них — от CNPPC.

China National Pulp & Paper Corporation — китайская национальная корпорация целлюлозы и бумаги, с середины прошлого столетия занимающаяся импортом целлюлозы. До 90-х годов это была единственная торговая компания, возившая сырье из-за границы. Однако после 1995 года, в связи с быстрым развитием целлюлозно-бумажной промышленности КНР, традиционные поставщики из Северной Америки и Скандинавии уже не могли удовлетворить потребности растущего китайского рынка. Поэтому руководство CNPPC начало искать альтернативные каналы поставок, открывать новые возможности. И тут пришел факс из Шэньяна. Первое знакомство Бориса Вана с коллегами из представительства «Илима» состоялось в 1997 году. Александр Лыхин и Ван Юн приехали в офис китайской компании вместе с Михаилом Зингаревичем. В то время господин Ван еще не был

главой огромной корпорации, он возглавлял отдел по поставкам российской целлюлозы. Но это обстоятельство не помешало начаться крепкой мужской дружбе и партнерству.

Борис Ван вспоминает: *«Наш первый опыт сотрудничества с «Илимом» состоялся летом 1997 года. Это был контракт на поставку трех тысяч тонн лиственной целлюлозы из Братска. Однако наша компания оказалась не совсем готова к импорту из России, мы не успели создать торговую компанию на границе, из-за чего не смогли воспользоваться таможенными льготами. Кроме того, рыночная ситуация тогда была не самая благоприятная. И в результате мы потеряли на этом лоте почти два миллиона юаней. Как говорят в России, «первый блин комом». Но мы смело сделали первый шаг, преодолели все трудности и продолжили сотрудничество».*

Обе компании всегда видели огромный потенциал в совместной работе, а потому все спорные вопросы решали только за столом переговоров, с учетом взаимных интересов обеих сторон.

Кроме того, по словам экс-генерального директора CNPPC, Группу «Илим» от других поставщиков целлюлозно-бумажной промышленности всегда выгодно отличало наличие собственного представительства и профессиональной команды в Поднебесной: *«На мой взгляд, построить эффективный бизнес*

в Китае невозможно без понимания местного рынка, знания наших традиций и культуры. Также важно, чтобы сотрудничество с китайскими партнерами строилось на принципах взаимного уважения. Это ключевые факторы. Всем этим в полной мере обладают наши коллеги из «Илима», что позволяет компании на протяжении 25 лет успешно работать и развиваться в КНР. Я думаю, для всех остальных это хороший пример того, как надо вести бизнес в Китае».

За четверть века сотрудничества двух компаний и дружбы их руководителей Борис Ван особенно запомнил одну историю, которую любит вспоминать. Приключилась она в 1999 году в Братске, куда его и других специалистов CNPPC пригласили на экскурсию по комбинату. Гостям показали основные производства, а затем на катере прокатили по акватории Братского водохранилища. Молодого человека тогда поразили запасы древесины на нижнем складе, сибирские красоты и гостеприимство братчан.

«В то время и у CNPPC, и у «Илима» было огромное желание развивать бизнес; во время переговоров речь шла о том, что необходимо увеличивать объемы поставок. А вечером, во время ужина, Александр Лыхин показал нам на стол, где стояло вино, и сказал: сколько выпьем, столько тонн целлюлозы и бу-

дем совместно продавать, когда приедем в Китай. Нас было много, мы выпили семь бутылок. А когда вернулись, то вскоре увеличили объем совместного бизнеса до семи тысяч тонн в месяц. Все это, конечно, шутка, но тогда меня впечатлило, насколько много у нас похожего: культура, знания, желание профессионального роста. Мы были молоды и все стимулировало нас к непрерывному развитию нашего бизнеса. Это сохраняется и по сей день», — вспоминает с улыбкой Борис Ван.

«Поздравляю Группу «Илим» с 25-летней годовщиной работы на китайском рынке. Желаю вам дальнейшего процветания. И благодарю за поддержку и помощь, которую вы оказываете компании CNPPC и лично мне».

2000

Идем на восток

Китайский офис «Илима» переехал в Пекин и организовал революционный по тем временам формат доставки готовой продукции

Новый выбор

В 2000 году специалисты китайского офиса «Илима» начинают готовить ежемесячные отчеты. С ростом объема поставок в Поднебесную компании требуется уже не просто статистика отгрузок и потенциальные заказы, а более глубокая аналитика по рынку: месячные, квартальные, годовые прогнозы продаж, наполняемость складов, поставки конкурентов, а также тренды, оказывающие влияние на спрос в различных сегментах целлюлозно-бумажной промышленности.

Александр Лыхин так рассказывает об этой работе:

«Мы не только смотрели, кто и кому продает, но начали отслеживать экономическую активность и финансовое состояние действующих и потенциальных китайских партнеров. Благодаря этому мы уже не просто искали тех, кто хотел покупать продукцию «Илима», но начинали выбирать контрагентов, с которыми хотели работать. Мы были готовы расширяться, знали и понимали рынок, и пытались наладить сотрудничество с самыми топовыми компаниями». Сотрудничество с небольшими фирмами, поставки которым нельзя было назвать регулярными и системными, решено было минимизировать, а от кого-то и вовсе отказаться. Впрочем, и в партнерстве с крупными корпорациями — ведущими игроками на китайском рынке ЦБП произошли определенные изменения. Так, например, впервые с начала работы в КНР «Илиму» удалось в своем портфеле заказов сократить долю поставок компании ARC International Industrial Materials до уровня ниже 40%.

Имея пул надежных партнеров, «Илим» уверенней стал чувствовать себя на китайском рынке.

Ван Юн, Александр Лыхин и Фу Жао в новом офисе в Пекине



Новые рынки

В 2000 году «Илим» обратил пристальное внимание на восток Китая. Именно здесь, в провинциях Шаньдун и Гуандун, а также неподалеку от города Шанхай была сосредоточена четверть всех целлюлозно-бумажных заводов Поднебесной. И это тоже были лидеры отрасли.

Поиску новых партнеров способствовало падение главенства североамериканских и скандинавских поставщиков, а также растущий рынок ЦБП и невероятно высокий уровень цен. В 2000 году стоимость лиственной целлюлозы доходила до 700 долларов за тонну и более. Причем она была дороже хвойного волокна, что само по себе большая редкость.

Именно в 2000 году «Илим» по-настоящему громко заявил о себе на рынке КНР. Вот что пишет Александр Лыхин в сентябрьском аналитическом отчете: *«Ситуация по хвойной и лиственной целлюлозе, производимой на ОАО «БКХ» и поставляемой на китайский рынок, является стабильно прогрессирующей и определяется наличием широкого круга постоянных потребителей — от 250 до 300 заводов. В настоящее время она поставляется в 24 региона и находит самый широкий спектр применения при производстве различных видов бумажной продукции. Причем отмечаем возможность универсального использования братской целлюлозы, исходя из возможностей заводов-потребителей».*

Примечательно, что из братской целлюлозы выпускали тогда не только бумажную продукцию и санитарно-гигиенические изделия. По достоинству оценив ее характеристики, китайские технологи использовали ее в качестве добавок при производстве самых разных товаров; так, например, добавляли в материал, из которого делали обычные домашние розетки. Впрочем, это было скорее исключение из правил. Ключевым сегментом был и остается tissue. В 2000 году в Китае начался рост производства бумажной санитарно-гигиенической продукции. С тех пор «Илим» львиную долю целлюлозы поставляет именно в этот сегмент. На сегодняшний день это почти 75% всего объема.

На границе в Маньчжурии. На фото (слева направо): представитель экспедиторской компании в Маньчжурии (далее экспедитор) Кун Дэцай, Ван Юн, Александр Лыхин, экспедитор Ху Вэй, вице-президент China Light и генеральный директор CNRPC Ван Сяоцзин, экспедитор У Юэнань, представитель Shanghai Beiya Realsol Pulp & Paper Кун Чжаосянь, представитель Shanghai Beiya Realsol Pulp & Paper Ли Дуин, представитель CNRPC Ван Вэньцзянь, представитель Shanghai Beiya Realsol Pulp & Paper Хуан Цзэсюн



Новые маршруты

В 2000 году компания смогла изменить схему доставки своей продукции. Из России в Китай целлюлоза Братского ЛПК поехала так называемыми маршрутами. До этого братчане отправляли свою продукцию в разрозненных вагонах разными поездами. Из-за этого грузы простаивали на сортировочных станциях, ожидая попутного состава. Это доставляло дополнительные неудобства китайским потребителям. Начиная с 2000 года РЖД, по сути, предоставила «Илиму» железнодорожный состав, примерно на 60 вагонов. В них в Братске грузили целлюлозу и картон, причем с четким пониманием того, какому заводу предназначена та или иная партия. Затем эти поезда по «зеленым коридорам» доезжали до КНР, где их разгружали и пустыми сразу же отправляли обратно.

Ван Юн так оценил новый формат:

«Система маршрутов стала своего рода революцией в логистике и нашей уникальной моделью поставок. Маршрутным составам давали на железной дороге «зеленую улицу», поезда ходили четко, как по расписанию. Это обеспечивало и скорость доставки, и более быструю перегрузку на границе, и общее сокращение затрат. Практически на каждой стадии был очевиден положительный экономический результат. Но самое главное — это был уже настоящий сервис, которого не мог дать никто другой. И до сих пор, спустя 20 лет, маршрутизация является конкурентным преимуществом Группы «Илим».

А вот что отметил Александр Лыхин в аналитической записке в октябре 2000 года:

«У китайских покупателей сложилась уверенность в стабильной работе Братского ЛПК в отличие от комбинатов Усть-Илимска и Байкальска. Данные тенденции наблюдаются в отношении целлюлозы и картона и, на наш взгляд, могут быть значительно усилены в будущем».

Сотрудники китайского представительства «Илима» с партнерами и экспедиторами приехали в Маньчжурию для организации отправок вагонов-«маршрутов»



Новые партнеры

Осенью 2000 года сотрудники китайского офиса с коллегами из компании China Orient International Economic and Technological Cooperative собрали большую группу глав крупных переработчиков картона из Китая и Малайзии и организовали для них поездку в Санкт-Петербург, чтобы познакомиться с руководством «Илима». А на обратном пути привезли в Братск, показать комбинат. В программе пребывания значилось посещение КДМ. Но гости отказались туда идти, пояснив, что, видели много различных машин и технические характеристики оборудования Братского комбината им понятны. Это заявление спутало планы принимающей стороны. Александр Лыхин хорошо помнит эту необычную ситуацию: «Переработчики попросили показать им запасы древесины, которыми располагает завод. На БЛПК тогда был свой теплоход «Русь», на нем мы отправились на нижний склад. В тот момент там хранилось не менее одного миллиона кубометров древесины. Увидев это, один из самых авторитетных гостей произнес: «Спасибо, мы будем с вами работать, потому что у вас есть самое главное — то, из чего можно делать хороший картон»». После этого визита азиатских переработчиков поставки крафтлайнера из Братска за два года увеличились на четверть — со 130 до 170 тысяч тонн в год.

Крупнейшие компании-партнеры в 2000 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2000 году

- Heilongjiang Hualun Economic and Trade
- China Base Industrial Development
- Heilongjiang Beiya Economic & Trade
- COFCO

Новый офис

Решение о переезде представительства из Шэньяня в Пекин было принято еще в 1999 году. Его лично одобрил глава «Илим Палп Энтерпрайз» Захар Смушкин. Оставалось только найти офис. Эту историю Ван Юн рассказывает с большим удовольствием: «Помещение площадью 70 квадратных метров мы нашли в Swissotel рядом с историческим и правительственным центром Пекина, в пределах второго транспортного кольца. Но аренда была дорогой для нас, поэтому решили торговаться. Однако наше предложение не приняли. Тогда мы, каждый раз будучи в командировках в Пекине, стали заезжать в эту гостиницу и повторять свое предложение, отмечая, что офис все равно пустует и они теряют деньги. Спустя несколько месяцев, в феврале 2000 года, администрация отеля сдалась и заключила с нами договор аренды. Мало того, что цена была льготная, так мы еще и зафиксировали ее до 2015 года». Впрочем, вряд ли отель хоть раз пожалел о своей уступке. За все время аренды «Илим» организовал в Swissotel несколько десятков масштабных мероприятий, дав заработать на них собственникам гостиницы. Сам переезд состоялся по-деловому быстро. В пятницу, 21 апреля 2000 года, сотрудники представительства в последний раз передали информацию об отгрузке из офиса в Шэньяне, затем отключили компьютеры и погрузили их в машину. К 11 часам субботы компьютеры уже были подключены и принята первая информация об отгрузках продукции. В Swissotel Пекинский офис «Илима» будет работать до 2018 года, пока гостиницу не закроют на реновацию.

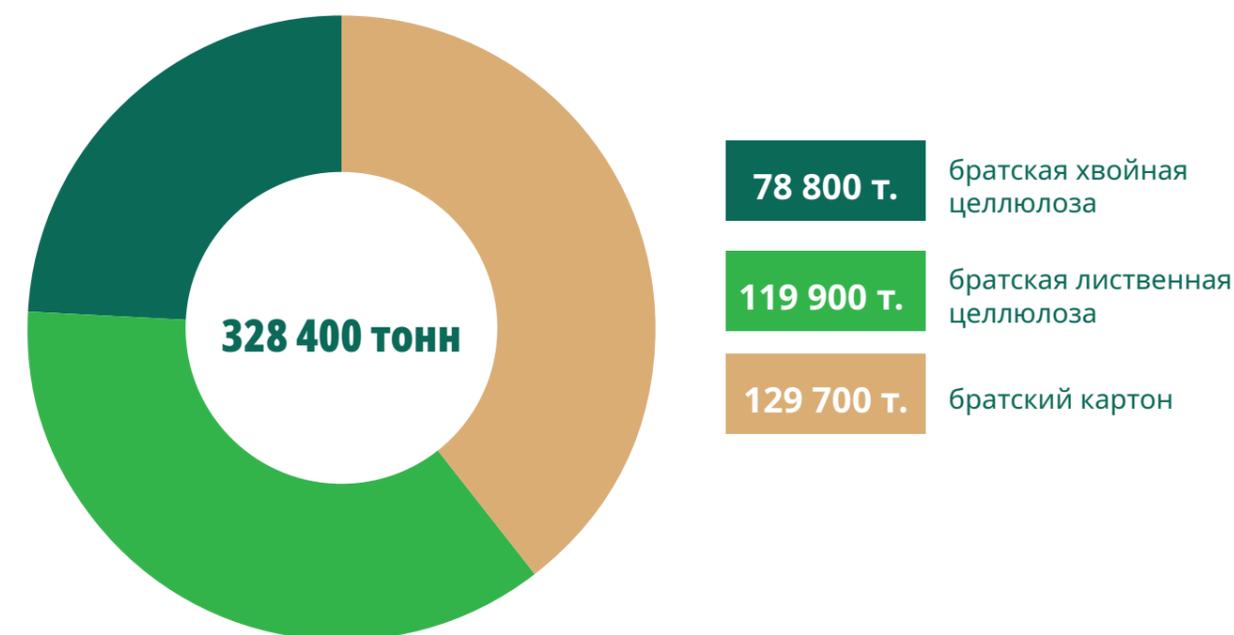
Здание Swissotel, где располагался Пекинский офис «Илима»



География поставок



Поставки продукции в Китай в 2000 году



Чем запомнится 2000 год в Китае?

- 20 февраля** Цзян Цзэминь впервые обнародовал идею «тройного представительства».
- 5 — 15 марта** В Пекине состоялось 3-е заседание Всекитайского собрания народных представителей 9-го созыва.
- 19 мая** После консультаций в Пекине Китай и Европейский Союз заключили двустороннее соглашение о присоединении КНР к Всемирной торговой организации.
- 15 сентября — 1 октября** На XXVII летних Олимпийских играх в Сиднее китайская спортивная делегация завоевала 28 «золотых», 16 «серебряных» и 15 «бронзовых» медалей, заняв третье общекомандное место.
- 9 — 11 октября** На 5-м пленуме ЦК КПК 15-го созыва было рассмотрено и принято предложение ЦК КПК о разработке десятого пятилетнего плана развития народного хозяйства и социального развития.
- 18 декабря** Открыты все линии скоростной автодороги Пекин — Шанхай общей протяженностью 1262 км.

Событие года

Котласский ЦБК первым в России перевел производство белой целлюлозы на бесхлорную отбелку



Реальные изменения к лучшему

В 2000 году Братский Лесопромышленный комплекс отметил свое 35-летие. На предприятии трудится около 13 тысяч сотрудников.

Во время очередного рабочего визита председатель Совета директоров БЛПК Борис Зингаревич подчеркнул, что неудачные периоды в истории комбината преодолены:

«Братский ЛПК стратегически определился в своих настроениях и развитии. Идет спокойная плановая работа».

Прежде всего, речь идет о восстановлении комбината после пожара 1999 года. Всего с начала восстановительных работ израсходовано 97 миллионов рублей кредитных средств. Полностью проведен демонтаж аварийных частей здания и строительных конструкций, пострадавших от пожара. Приобретен металлопрокат, запорная арматура, электрооборудование. С июля 1999 года по июль 2000 предприятие увеличило производство продукции по сравнению с аналогичным периодом прошлых лет: по варке — на 27%, товарной целлюлозы — на 24,6%, тарного картона — на 31,1%, клееной фанеры — на 55,4%. План текущего года — 584 тысячи тонн по варке.

Налаживается и ситуация с выдачей заработной платы. С 1 марта 2000 года она выплачивается за предыдущий месяц в два захода: 1 этап — в размере 40% в сроки с 5 по 10 число текущего месяца, 2 этап — окончательный расчет, с 20 по 25 число текущего месяца. В этот юбилейный год у братских лесохимиков появилась реальная надежда на изменения к лучшему.

А на Котласском ЦБК 30 сентября 2000 года получили первую массу, отбеленную без использования элементарного хлора. Проект был сложным, потому что реконструкция на ПСБЦ шла без остановки основного производства. Комбинат только вышел из кризиса и просто не мог себе позволить остановиться. На КЦБК переход на новую технологию отбелки называют не иначе как технологической революцией, сменой эпох и «окном, прорубленным в Европу». Уже тогда в ряде европейских государств стал преобладать принцип экологической чистоты и «безвредности» товаров, которые идут к покупателю. Модернизация позволила получить на продукцию ПСБЦ все необходимые сертификаты, подтверждающие ее соответствие международным экологическим требованиям.

Кажется, окончательно решена проблема с лесообеспечением предприятия. Сформирован пакет документов, которые определяют политику партнерских отношений комбината с поставщиками леса в 2000 году, подписано более двухсот контрактов, предусматривающих полную производственную загрузку мощностей комбината. Благодаря этому не только выросли объемы заготовки и вывозки леса, но улучшились и финансовые показатели леспромхозов.

Не отстают в производственных успехах и другие подразделения Котласского ЦБК. Также в 2000 году картонно-бумажное производство приступило к выпуску флютинга, а на производстве печатных бумаг освоен выпуск офисной бумаги.

Несмотря на непростую экономическую ситуацию на КЦБК, комбинат много средств вкладывает в заботу о здоровье своих сотрудников. В 2000 году создан фонд материальной помощи нуждающимся в лечении труженикам ЦБК. Предприятие выделило 20 миллионов рублей на строительство медсанчасти в Корьяжме. Кроме того, приобретено медицинское оборудование для профилактория «Заря».

Котласский целлюлозно-бумажный комбинат





Василий Басов,
начальник производства
хвойной целлюлозы и картона
Братского ЛПК



Василий Басов (крайний справа) проводит обзорную экскурсию по производству картона для главы компании International Paper Джона Фарачи (второй слева)

Выход на китайский рынок для картонного производства Братского ЛПК ознаменовался началом трудного процесса внутренних улучшений. Картоноделательные машины (КДМ) всегда проектировались и настраивались под несколько конкретных форматов и плотностей продукции — крафтлайнера для плоских слоев гофрокартона. А китайский рынок с его огромным количеством перерабатывающих предприятий и разнообразием гофроагрегатов требовал от поставщиков широкой продуктовой линейки. Производству нужно было модернизироваться и учиться работать по-новому, применять другие подходы к контролю качества, что было непросто.

Василий Басов, возглавлявший в то время целлюлозный завод № 1, в который входили картонный и кордный потоки, так описывает сложившуюся ситуацию:

«Примерно до 90-го года производство картона, можно сказать, чувствовало себя вольготно, спроса на внутреннем рынке было достаточно. Крафтлайнер в России был в дефиците, и мы были не слишком озабочены качеством. Потребители брали все, что мы выпускали. Безусловно, брак по физико-механическим показателям был недопустим, но на внешние параметры, такие как цвет и оттенок, никто особого внимания не обращал».

Но после перестройки, когда многие гофропредприятия в стране закрылись, Братский комбинат столкнулся с тем, что потребление его продук-

ции на внутреннем рынке ощутимо сократилось. Тогда завод обратил свой взгляд на Китай, где рынок развивался и остро нуждался в картоне. Сотрудники созданного в 1996 году представительства в Поднебесной достаточно быстро смогли заключить первые контракты, и перед КДМ встала задача соответствовать новым требованиям.

Василий Михайлович вспоминает:

«Контракты заключили, но сама машина на тот момент была уже достаточно старая, 1965 года выпуска, и с тех пор глобально не модернизировалась. Да и спроектирована она была под другие потребности. Поэтому мы в основном выпускали всего две плотности крафтлайнера — 175 и 200 г/м², и три формата — 2000/2100/2200 миллиметров, тогда как китайские потребители хотели картон 150 и даже 125 г/м² с десятками различных размеров. Перед нами возникла необходимость заниматься реконструкцией как самой машины, так и продольно-резательного станка (ПРС), чтобы обеспечить весь спектр продукции».

Модернизация продвигалась поэтапно. Сначала машину перевели с аналогового на цифровой привод: вместо генераторов установили тиристорные преобразователи. В конце 2002 года это позволило увеличить скорость КДМ до 560 метров в минуту, а затем и до 600. Постепенно подошли к более масштабной реконструкции: заменили ПРС, напорный ящик, модернизировали размольно-подготовительный отдел. Картон стал гораздо

привлекательней, улучшился его внешний вид, снизилась сорность, да и в целом качественные характеристики стали значительно выше.

Впрочем, с одним дефектом боролись вплоть до масштабной реконструкции потока в 2019 году. Это оттенок картонного полотна, который нередко разнился в рулонах одной партии. Влиять на этот показатель было достаточно сложно, поскольку он зависит от множества факторов. Китайские же переработчики трепетно относились к внешнему виду сырья. Реально продвинуться в решении этой проблемы комбинату удалось только после модернизации КДМ.

В начале 2000-х руководство «Илима» ждало производственных свершений и коллектив был настроен показать хороший результат, несмотря ни на какие трудности. В людях еще жива была память о перестроечных годах, когда после «тучных лет» с хорошими зарплатами наступил кризис, вынудивший многих искать приработок на стороне. Некоторые предприятия в отечественной ЦБП просто перестали существовать. А комбинат в Братске с приходом «Илима» получил второй шанс, который не хотелось упустить.

Василий Басов так вспоминает те времена:
«Как говорится, не было бы счастья... Китайский

рынок подтолкнул нас к улучшениям, заставил работать. Бывало и по двое суток не выходили из цеха. Люди пострадали после девяностых. И когда начались позитивные изменения, мы восприняли их с радостью. Я считаю большой удачей, что предприятие вошло в состав «Илима», который не стал выжимать из комбината последние соки, а начал работать на перспективу. Многие хорошие заводы тогда закрылись. А нам повезло».

2001

Проверка на прочность

Экстремально низкие цены на целлюлозу, отмена таможенных льгот и рейдерский захват Братского ЛПК стали испытанием для «Илима»

Повышение конкурентоспособности

Начало 2001 года, Китай стоит на пороге вступления во Всемирную торговую организацию. Правила ВТО подразумевают равные экономические условия для всех участников. Это значит, что среди прочих изменений китайские партнеры «Илима» лишатся таможенных льгот. Что делает целлюлозу и картон, произведенные в Братске, более дорогими, особенно при дальнейшей их транспортировке по территории Китая в наиболее перспективные южные регионы.

Ситуация требовала от «Илима» быстрых и эффективных решений. Сотрудники Пекинского офиса работали сразу по нескольким направлениям. В первую очередь, сконцентрировались на скорейшей организации поставок через порты Владивостока и Находки. Параллельно искали способы снижения затрат по уже существующему каналу доставки через Маньчжурию.

Решение было найдено. Формально маршрут оставался прежним: целлюлоза из Братска по железной дороге попадала в КНР через пограничный переход «Забайкальск — Маньчжурия». А вот далее китайские трейдеры перегружали ее в свои узкоколейные вагоны и поездами везли до порта Далянь, откуда морем доставляли по южным портам.

Ван Юн рассказал о преимуществах нового формата:

«Чтобы не потерять перспективные рынки Китая, с 2001 года мы начали отправлять целлюлозу в южные и восточные регионы по морю балками, то есть складировали просто в трюмы грузовых кораблей. А картон поставляли контейнерами, что не требовало в дальнейшем перегрузки с российского поезда на китайский, а затем с железнодорожного состава на корабль. Это решение не только сохраняло внешний вид братского крафтлайнера, на котором сказывались частые перемещения, но и обеспечивало дополнительный сервис нашим партнерам в КНР».

11 декабря 2001 года Китай стал 143-м членом ВТО. Но у «Илима» к тому времени уже были наработаны эффективные каналы поставок, которые сохраняли конкурентоспособность продукции компании на рынке Поднебесной.

Сотрудники Китайского офиса «Илима» с партнерами из Suifenhe Sandu Papermaking на ежегодной выставке целлюлозно-бумажной продукции Китая — China Paper Trade Fair, которая в 2001 году состоялась в Пекине



Резкспорт братского картона

В 2001 году в Китае вершится то самое экономическое чудо, о котором продолжают говорить последние 20 лет. ВВП Поднебесной растет высочайшими темпами. Улучшается качество жизни местного населения, что стимулирует внутреннее потребление. КНР начинает переходить на производство и использование более качественных бумаг, наметился рост в сегменте tissue. Естественно, растет потребность в волокне. В 2000 году страна импортирует 3,3 миллиона тонн целлюлозы, а в 2001 — уже 4,9, из которых около 1,77 миллиона — это беленая хвойная, а более 2,9 миллиона — беленая лиственная.

В «Илиме» вовремя отметили этот тренд, а потому с 1996 года, когда было открыто представительство в Китае, компания ежегодно наращивает объемы поставок. В 2001 году они составят почти полмиллиона тонн, заметно увеличились и продажи картона.

Александр Лыхин так объясняет этот успех:

«К 2001 году Братский комбинат окончательно перешел на рыночные рельсы и начал выпускать то, что нужно китайскому рынку. Появилась линейка плотностей крафтлайнера от 125 до 200 грамм. Но самое главное, вместе с партнерами-трейдерами мы смогли выстроить систему продаж и запустить уникальный по тем временам процесс — реализовывать всю ширину машины без каких-либо значительных обрезков. Кроме того, коллегам с картонного производства удалось стабилизировать качество крафтлайнера, его физико-механические характеристики и печатные свойства, а поставка в контейнерах дала отличный сервис. В результате мы смогли нарастить поставки в такие топовые регионы, как Цзянсу (27%), Гуандун (25%), Шанхай (21%) и ряд других».

Временные трудности

В декабре 2001 года Братский ЛПК подвергся рейдерскому захвату. 21 декабря неизвестные люди в сопровождении судебных приставов ворвались в главное офисное здание комбината и почти на 30 дней захватили оперативное управление. 16 января 2002 года временщики покинули предприятие, оставив многомиллионные убытки.

В Китае в это время тоже было жарко. События конца 2001 года Ван Юн помнит очень хорошо:

«Мы в экстренном порядке встречались со всеми нашими китайскими партнерами и объясняли им, что эти трудности — временные; что «Илим» сильный и в ближайшее время решит возникшие проблемы. При этом на нас, сотрудников Пекинского офиса, тоже оказывалось давление, нашу деятельность пытались дискредитировать».

Определенному прессингу подверглись и некоторые китайские компании, в частности Sui fen he Sandu Papermaking и China Orient International Economic and Technological Cooperative. Они на тот момент являлись крупнейшими покупателями братского картона и отказывались сотрудничать с людьми, оказавшимися у руля комбината.

Александр Лыхин благодарит партнеров за поддержку:

«Я считаю, что в том числе благодаря твердой позиции руководства Sandu и Orient, их отказу заключать договоры с рейдерами, «Илиму» удалось выстоять в той корпоративной войне. А после возвращения оперативного управления наши китайские партнеры оказали компании серьезную финансовую поддержку в виде долгосрочных контрактов и предоплаты за будущую продукцию. Мы по сей день благодарны им за их позицию и помощь».

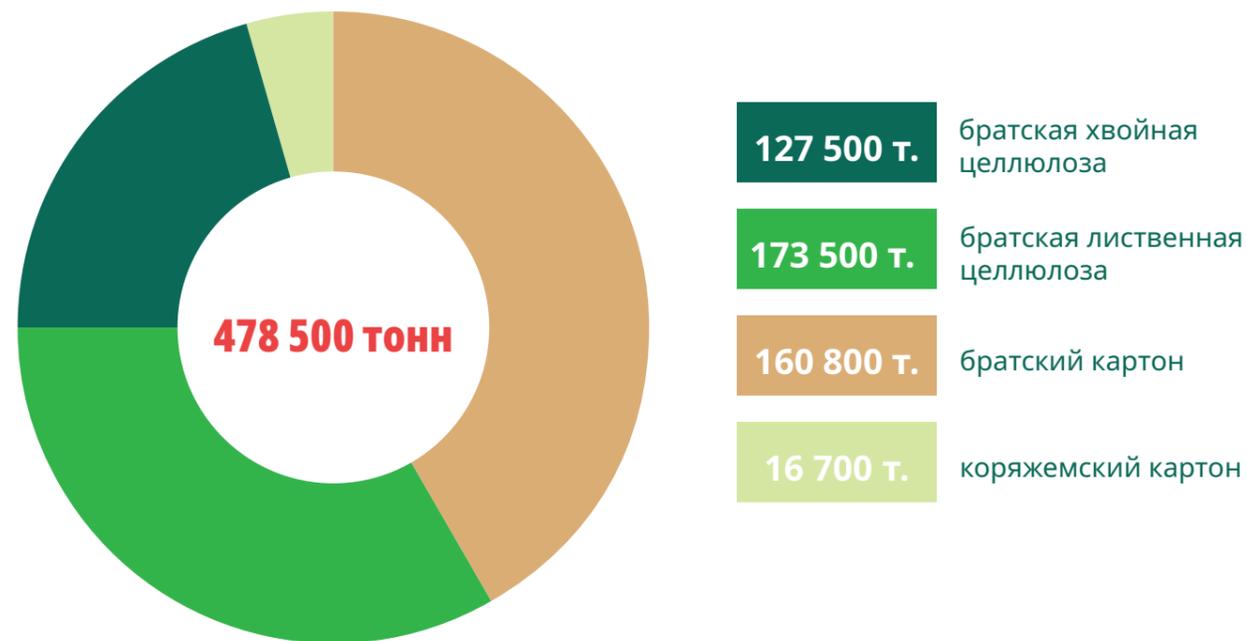
Из Коряжмы в Китай

В 2001 году на рынке целлюлозно-бумажной продукции произошел обвал цен, стоимость целлюлозы рухнула с 700 до 300 долларов за тонну, традиционные рынки сжались, продажи упали. Но не в Китае! В отличие от других стран, здесь сохранился рост потребления продукции ЦБП. Это заставило руководство «Илима» пойти на невероятный по тем временам шаг. Чтобы не сокращать производство на Коряжемском комбинате, который всегда был ориентирован на европейский рынок, было принято решение отправить продукцию КЦБК в Китай — почти 17 тысяч тонн картона. Доставка осуществлялась водным транспортом из порта Санкт-Петербурга, через Гамбург, затем Суэцкий канал и далее до южных портовых городов Китая. Примерно за 40 дней груз достигал точки назначения. Такая практика оказалась эффективной, и в дальнейшем компания не раз ее использовала, тем более что логистика была уже отработана.

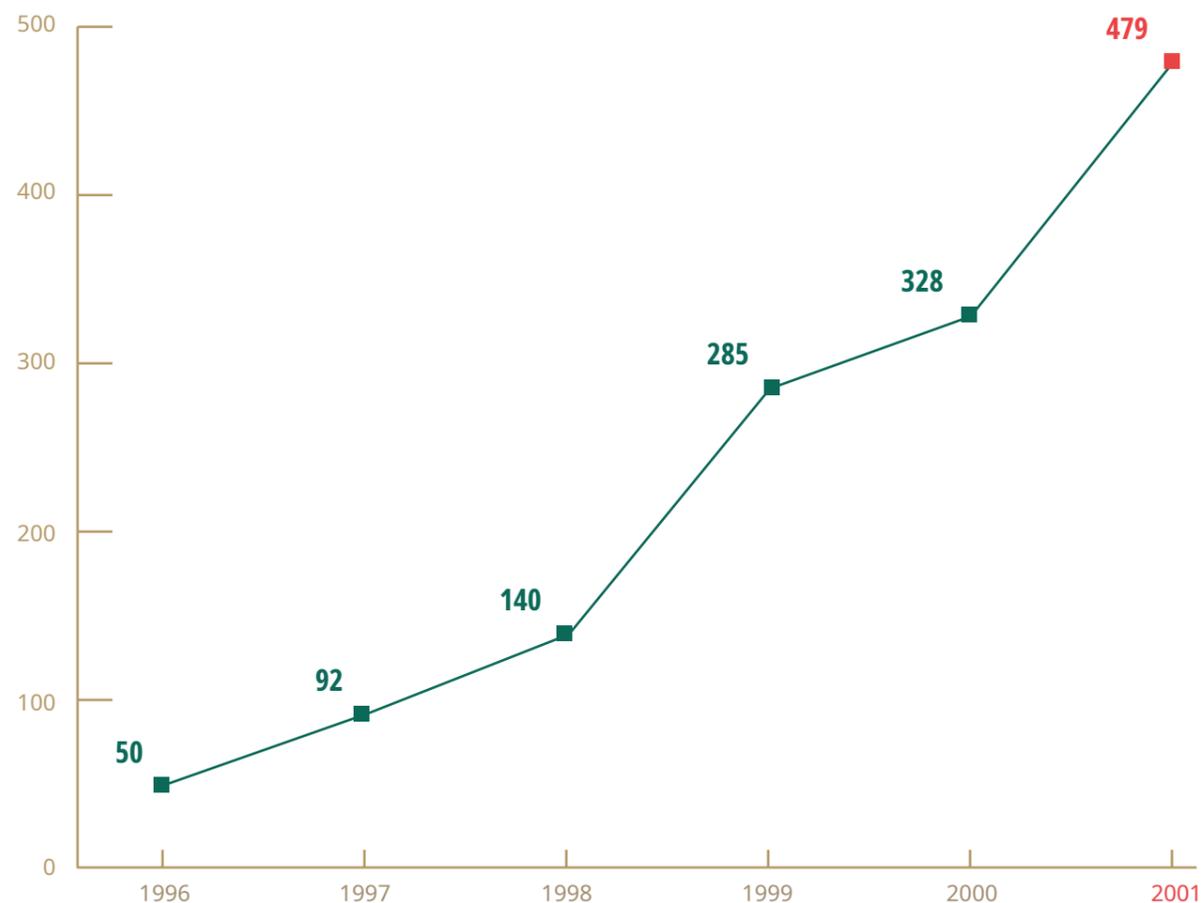
География поставок



Поставки продукции в Китай в 2001 году



Динамика поставок (тысяч тонн)



Крупнейшие компании-партнеры в 2001 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2001 году

- Shanghai Beiya Realsol Pulp & Paper
- New North Pulp and Paper Trading
- Shandong Publishing Group

Чем запомнится 2001 год в Китае?

19 февраля

В Пекине состоялось вручения высших государственных наград в области науки и техники. За научно-технические разработки их получили два китайских ученых — У Вэньцзюнь и Юань Лунпин.

13 июня

На рабочем совещании ЦК КПК приняты «Основные положения национальной программы по преодолению бедности в сельских районах на 2001-2010 годы».

15 июня

В Шанхае состоялась встреча глав шести государств: Китай, Россия, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан и Узбекистан. Они подписали Декларацию о создании Шанхайской организации сотрудничества.

1 июля

ЦК КПК провел в Доме народных собраний торжественное собрание по случаю 80-й годовщины со дня создания Коммунистической партии Китая, на котором с важной речью выступил генеральный секретарь Цзян Цзэминь.

10 ноября

В столице Катара Дохе на конференции Всемирной торговой организации министры внешней торговли стран-членов ВТО проголосовали за принятие в ряды организации Китая. 11 декабря КНР официально стала 143-м членом организации.

Событие года

Началась модернизация лесозаготовительного комплекса «Илима» за счет внедрения современной многооперационной техники



Комбинаты «Илима» наращивают обороты

В мае 2001 года на Братском ЛПК сварили за месяц более 60 тысяч тонн целлюлозы. Это стало лучшим результатом комбината за последние 11 лет. Рост объемов производства на предприятии обусловлен успешной реализацией плана по техническому развитию, который включал в себя модернизацию содорегенерационного котла № 11, пресспата и ряда других объектов. Так, например, на линиях загрузки варочных котлов целлюлозных производств начата установка песколловушек, призванная повысить качество варки волокна. А на бирже хлыстов на раскряжевочных столах смонтирована новая система освещения, что позволит производить разделку древесины круглосуточно.

Инвестиционная программа БЛПК 2001 года составила около 7,3 миллиона долларов. Ее выполнение позволило предприятию уже в следующем году выйти на объемы в 705 тысяч тонн (по варке). Для сравнения: план текущего года составлял 641,6 тысячи тонн.

Впервые за последние 12 лет производство тарного картона превысило отметку 170 тысяч тонн, что на 9,5% выше аналогичного показателя прошлого года.

Предприятие ежемесячно выпускает более 10 тысяч кубометров фанеры, 95% этих объемов отправляют на экспорт в Данию, Италию, Германию, Англию и другие страны. Европейские потребители высоко ценят качество продукции из Братска, которая успешно конкурирует с продукцией зарубежных и отечественных производителей. Во многом этому способствовал переход фанерного производства на государственные стандарты (ГОСТ). Они предъявляют более жесткие требования по многим допустимым дефектам, чем технические условия (ТУ), по которым фанера производилась раньше.

Эти успехи во втором и третьем кварталах 2001 года позволили Братскому комбинату одержать победу в своего рода социалистическом соревновании среди предприятий «Илим Палп». Председатель Совета директоров компании Захар Смушкин вручил диплом победителя новому генеральному директору ОАО «ЦКК» Сергею Хвостикову. Кроме того, комбинат получил дополнительно 3,5 миллиона рублей на проекты развития.

В 2001 году вся Коряжма отмечает 40-летие КЦБК. К этому событию здесь приурочили проведение корпоративного соревнования вальщиков леса. В командном зачете победу одержали лесорубы лесопромышленного комплекса Котласского ЦБК.

Впрочем, в «Илиме» развивают не только ручную валку, повышая компетенции своих вальщиков. Большие средства компания вкладывает в автоматизацию лесозаготовки. В 2001 году производитель лесозаготовительной техники «Timberjack» поставил на КЦБК три харвестера и пять форвардеров. Контрактом предусмотрено обучение трех операторов на каждую единицу техники в финской лесотехнической школе.

В 2001 году серьезная реконструкция начинается в цехе биологической очистки промышленных стоков. Контракт на поставку трех каскадных линий по обезвоживанию осадков и ила заключен с немецкой компанией «Sc Anlagen + Umwelt Techno». Оборудование поступило на предприятие в сборе, поэтому много времени на монтаж не потребовалось.

Кроме этого, в 2001 году модернизации подверглись технологические линии в цехе подготовки лиственной щепы ДВП. Здесь завершили установку нового узла подготовки коры, который включает в себя три ленточных конвейера, дисковую сортировку и корорубку компании «Kimwood» производительностью до 20 тонн в час.

Соревнование вальщиков леса, удаление искусственных сучков на скорость





Константин Нежевкин,
Советник Посольства Российской Федерации в КНР

«Впервые я узнал о деятельности Группы «Илим» в Китае во время моей первой командировки в КНР в 2001 году. Тогда на территории жилого городка в Посольстве РФ меня познакомили с Александром Лыхиним. Впрочем, это было скорее шапочное знакомство: мы пересекались на разных мероприятиях, здоровались, но каких-то товарищеских или рабочих отношения у нас не было.

И уже во время второй командировки в Китай в 2017 году благодаря нашему общему другу, Генеральному консулу России в Шэньяне Сергею Черненко, я познакомился с Александром Геннадьевичем более плотно. Позже он представил меня своим коллегам — Павлу Коробову и Марине Кононенко. Не могу сказать, что сейчас мы видимся очень часто, но регулярно и, на мой взгляд, достаточно продуктивно общаемся друг с другом.

Я довольно долго прожил в КНР, изучая культуру и внутреннюю политику Поднебесной, и неплохо понимаю, как российскому бизнесу можно добиться успеха в Китае. Я знаю, что прежде всего здесь ценят системность и основательность. Если взять в качестве примера Группу «Илим», то компания достаточно давно начала работать на китайском рынке, когда Поднебесная была еще совсем другой страной, только развивалась и становилась на ноги. За эти годы «Илим» заработал авторитет среди местных потребителей целлюлозно-бумажной продукции. Ну, а второй важнейший фактор — это люди, потому что именно они все делают и реша-

ют, а не какие-то обстоятельства или другие нюансы. Я вижу, что в Пекинском офисе Группы «Илим» подобралась не только профессиональная, но и дружная команда. А когда в коллективе правильная и здоровая атмосфера, когда все поддерживают друг друга, тогда для людей нет ничего невозможного, им по плечу решение любых задач. Считаю, именно эти два аспекта позволили Группе «Илим» занять лидерские позиции на китайском рынке ЦБП. На мой взгляд, сегодня это один из флагманов российского бизнеса, который так мощно и уверенно ведет свой бизнес в Китае.

Чтобы не быть голословным, приведу пример сплоченности и человечности, которую вижу в Пекинском офисе российского холдинга. Дело было на торжественном мероприятии, посвященном 25-летию работы Группы «Илим» в Китае, которое состоялось весной 2021 года в Шэньяне. Я думаю, все понимают, что организовать и провести масштабный праздник с большим количеством гостей — очень непросто, это отнимает много энергии, сил и нервов. Занимались всем этим сотрудники Пекинского офиса. К концу официальной части мероприятия, которая закончилось очень поздно, я видел, как они вымотались физически и эмоционально. Однако несмотря на это, коллеги нашли в себе силы организовать для задержавшихся гостей, среди которых был и я, своего рода *afterparty*, где мы смогли в неформальной обстановке обменяться мнениями по поводу состоявшегося торжества и просто поговорить на разные темы. Казалось бы, ничего экс-



Торжественный прием в Консульстве Российской Федерации в Шэньяне в честь 25-летия деятельности Группы «Илим» в Китае. 16 апреля 2021 года

На фото (слева направо): Советник Посольства Российской Федерации в КНР Константин Нежевкин, директор департамента логистики и лесной продукции Пекинского офиса Группы «Илим» Павел Коробов, региональный представитель Торгово-промышленной палаты Российской Федерации в Восточной Азии Иван Изотов.

В тот день Генеральный консул РФ в Шэньяне Сергей Черненко и вице-президент, Азия, Глава представительства Группы «Илим» Александр Лыхин вручили китайским партнерам «Илима» Благодарственные письма. Их получили компании *Suifenhe Sandu Papermaking Company, Xiamen C&D Paper & Pulp Company, TC International Investment Company, High Hope Zhongtian Corporation, China National Pulp and Paper Corporation, Shanghai Xiangtian Paper Company, Zhejiang Welbon Pulp & Paper Group, Guangzhou Chen Hui Paper Company, Mudanjiang Hengfeng Paper Company.*

траординарного в этом нет, но, присмотревшись, я увидел сплоченную команду единомышленников, работающую на общий результат.

На сегодняшний день взаимоотношения Российской Федерации и Китайской Народной Республики находятся на небывалом подъеме. И, на мой взгляд, глобальный успех Группы «Илим» на рынке Поднебесной можно считать хорошим примером того, как деятельность российского поставщика может приносить пользу обеим странам. Общеизвестно, что политика — это сконцентрированная субстанция экономики. Поэтому, кроме того, что компания обеспечивает быстрорастущий рынок Поднебесной необходимым сырьем, именно в Российской Федерации «Илим» платит налоги, здесь находятся его предприятия, на которых трудятся тысячи людей и получают заработную плату. Таким образом, компания улучшает экономику нашей страны. К сожалению,

у нас в России пока еще не все экономические сложности преодолены. Но я, как патриот, убежден в том, что чем больше российских компаний, таких же успешных и эффективных, будет работать на китайском рынке, тем лучше от этого будет России. Я считаю, что пример Группы «Илим» должен стимулировать другие компании развивать совместный бизнес с китайскими партнерами, тем более что сейчас обе державы заинтересованы в этом и стараются создать для предпринимателей комфортные условия.

Пользуясь случаем, хочу поздравить Группу «Илим» с 25-летним юбилеем в Китае. Желаю компании и ее сотрудникам эффективности и финансового благополучия. Верю, что успех и грамотное развитие принесут много пользы России.

2002

Здравствуй, Усть-Илимск

В состав «Илима» влился еще один комбинат, компания открыла новые логистические маршруты и увеличила объемы поставок в Китай

Стратегическое усиление

7 февраля 2002 года состоялось внеочередное собрание акционеров ОАО «Усть-Илимский лесопромышленный комплекс», на котором было объявлено о том, что компания «Илим Палп Энтерпрайз» приобрела контрольный пакет акций предприятия. Новым генеральным директором комбината был назначен Владимир Батищев.

Впрочем, еще до смены собственника УИЛПК продавал в Китай значительную часть своей продукции. Делал комбинат это через крупнейшего на тот момент в Поднебесной трейдера ЦБП — компанию ARC International Industrial Materials. После вхождения комплекса в состав «Илима» этот контракт был расторгнут; продажами стали заниматься сотрудники Пекинского офиса.

Александр Лыхин рассказывает, как готовили рынок к новым объемам: *«О том, что Усть-Илимский ЛПК войдет в «Илим», мы узнали в начале 2002 года, а потому оперативно начали заниматься подготовкой и обсуждением новых контрактов с нашими китайскими партнерами. В кратчайшие сроки мы проделали большую работу. Первые договоры на хвойную целлюлозу, небеленую листовую и прессованную целлюлозу были подписаны уже в феврале, а в марте начались первые поставки. Консолидация под эгидой «Илима» двух сибирских комбинатов стала сильным стратегическим ходом. Ну а мы, как форпост компании на китайском рынке, вместо конкурента получили мощное усиление. В результате наши позиции в КНР выросли. С поставками более 800 тысяч тонн мы получили 18 % рынка».*

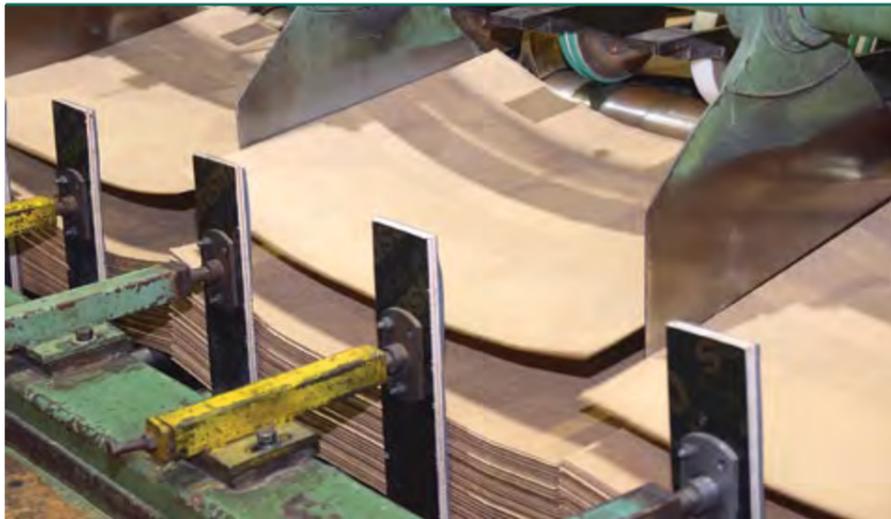
В то время с усть-илимской продукцией была одна серьезная проблема — чрезмерно широкая линейка марок. Комбинат производил исключительно целлюлозу, но одной только беленой хвойной выпускал четыре вида.

Летом 2002 года Александр Лыхин приехал в Усть-Илимск, чтобы обсудить вопросы с руководством предприятия, производственниками и технологами. На той встрече все еще раз «сверили часы», подтвердив, что Китай — это ключевой рынок для комбината. А для того чтобы повысить эффективность продаж, приняли решение отказаться от обилия марок целлюлозы одного сорта.

Усть-Илимский
лесопромышленный
комплекс



Оборудование УИЛПК позволяет в случае необходимости исключить из технологической цепочки отбелку и выпускать небеленую листовую целлюлозу



Новый продукт

2002 год запомнится крайне низкими ценами на целлюлозно-бумажную продукцию. В первой половине года стоимость хвойной целлюлозы опускалась до 300 долларов за тонну. В этой непростой рыночной ситуации на Усть-Илимском комбинате было найдено уникальное решение — исключить из технологической цепочки процесс отбелки волокна. Оборудование предприятия позволяет достаточно оперативно переходить на выпуск небеленой целлюлозы. Это повысило доходность продукции на 70 долларов за тонну, примерно столько тогда составляла цена отбелки. С марта 2002 года на УИЛПК сделали шесть таких варок и произвели более 110 тысяч тонн небеленой целлюлозы.

Ван Юн рассказывает о том, как все происходило:

«Это была отличная целлюлоза, соответствующая лучшим мировым стандартам, которую до сих пор помнят в Китае. Как раз в то время в Поднебесной начало активно развиваться производство тестлайнера, который делали из микса небеленой листовой целлюлозы и макулатуры. По технологии, первичного волокна использовали примерно 25 % от объема вторсырья. Кроме того, нашу небеленую целлюлозу применяли при производстве специальной изоляционной бумаги».

Кроме небеленой листовой комбинат поставлял в КНР небеленую прессованную целлюлозу, которую производил по технологии аэрофонтанной сушки «Флект». Из нее в Китае тоже делали макулатурный тестлайнер, только более низкого качества. А применяли его при производстве пиротехники, специальных лотков для выращивания овощей, кровельных материалов и других товаров.

Морской маршрут

В 2002 году были организованы поставки продукции через порты Владивостока и Находки. Из Братска и Усть-Илимска по железной дороге целлюлозу везли в дальневосточные приморские города, там собирали в судовые партии и балком отправляли в КНР. Доставка морем была дешевле. При поставках через погранпереход в Маньчжурии и далее поездом через материковый Китай затраты составляли около 50 долларов за тонну. А по воде через Владивосток и Находку до южных китайских портов — дешевле почти на 30 долларов.

Александр Лыхин рассказывает, как готовились к открытию новых маршрутов: *«К организации логистики через порты Владивостока и Находки мы вместе*

Люди в черном

с компанией Финтранс готовились с 1999 года. Начинать практически с нуля, необходимо было выработать и отладить целую систему, от поиска судов и до приемки продукции в китайских портах. Отдельная история — подготовка документов на передачу груза и прав собственности на него. Мы не могли работать по классическому коносаменту, потому что за те три дня, пока корабль шел с Дальнего Востока до Шанхая, просто не успевали переправить документы получателю. Поэтому использовали релизы; кстати, мы чуть ли не единственные в Китае, кто работает по ним до сих пор».

В 2002 году компания «Илим Палп Энтерпрайз» отметила свое 10-летие, но не все было просто и гладко. Напомним, в январе 2002 года компании удалось отбить у рейдеров и вернуть себе контроль над Братским ЛПК, а уже летом начались попытки захвата Котласского ЦБК, которые необходимо было пресекать. На этом неблагоприятном фоне руководство «Илима» принимает решение праздновать юбилей и приглашает всех ключевых покупателей на свой праздник. Тем самым компания демонстрирует, что не боится никаких захватчиков и готова бороться за все свои предприятия, за каждого работника.

Из Китая на юбилей прилетели руководители всех крупнейших компаний-партнеров — ARC International Industrial Materials, China National Pulp & Paper Corporation, Suifenhe Sandu Papermaking, New North Pulp and Paper Trading, China Base — всего 20 человек. Своего рода фишкой китайской делегации стали стильные наряды: специально к мероприятию все дамы сшили себе длинные черные платья, а мужчины — костюмы такого же цвета.

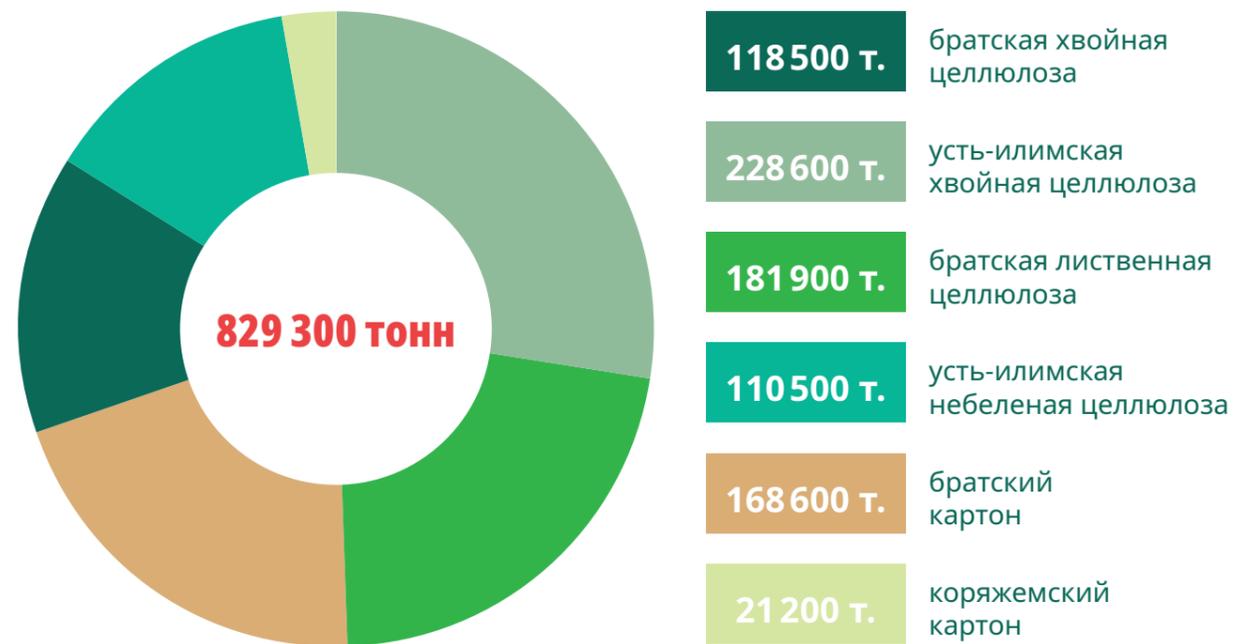
Ван Юн хорошо запомнил это мероприятие:

«Праздник проходил на территории Михайловского дворца. Помимо осмотра экспозиции Русского музея, были еще экскурсии по Санкт-Петербургу, Неве, городским рекам и каналам. Эта поездка произвела неизгладимое впечатление на наших китайских друзей. Я понимаю, что организация таких мероприятий — это всегда хлопотно и, наверное, затратно, но все это часть той уникальной стратегии «Илима», благодаря которой компании удалось выстроить дружеские отношения с партнерами».

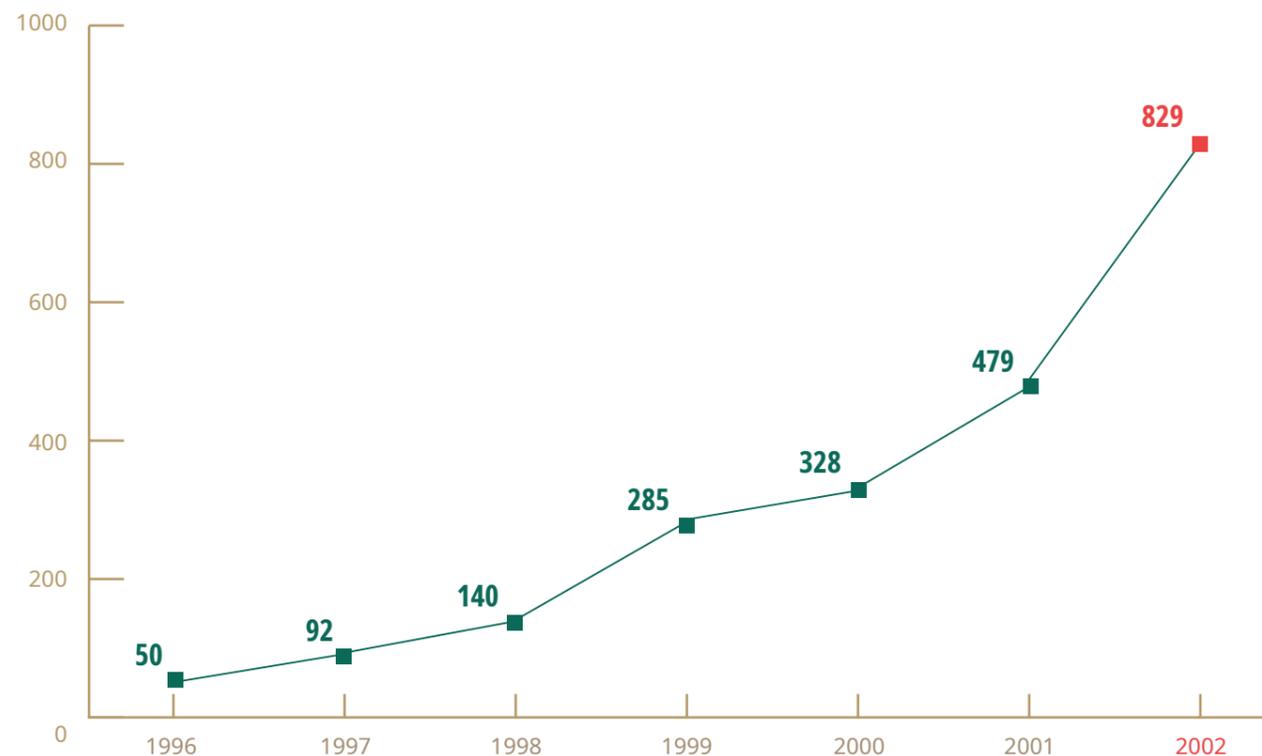
Китайская делегация на 10-летнем юбилее Группы «Илим» на фоне Михайловского дворца в Санкт-Петербурге



Поставки продукции в Китай в 2002 году



Динамика поставок (тысяч тонн)



Крупнейшие компании-партнеры в 2002 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2002 году

- Sinochem Shanghai
- Shandong Light Industrial Materials
- Tianjin Tianlihua

Чем запомнится 2002 год в Китае?

8 — 24 февраля

На XIX зимних Олимпийских играх в Солт-Лейк-Сити (Юта, США) китайская команда заняла 13-е место в общем зачете с двумя «золотыми», двумя «серебряными» и четырьмя «бронзовыми» медалями.

12 — 13 апреля

В провинции Хайнань состоялась Первая ежегодная сессия Боаоского азиатского форума, который также называют «Восточным Давосом».

31 мая

Цзян Цзэминь выступил с речью на выпускной церемонии в партийной школе ЦК КПК, подчеркнув, что идея «тройного представительства» — это «фундамент, на котором стоит партия, основа ее управления и источник ее сил».

4 ноября

В Пномпене (Камбоджа) подписано рамочное соглашение о всестороннем экономическом сотрудничестве между КНР и АСЕАН. Также принято решение о создании зоны свободной торговли к 2010 году.

8 — 14 ноября

Состоялся 16-й всекитайский съезд КПК. Цзян Цзэминь выступил с речью, в которой объявил о формировании в стране среднего класса и строительстве социализма с китайским лицом.

3 декабря

В Монте-Карло (Монако) состоялся 132-й Конгресс государств-членов международного выставочного бюро, на котором Шанхай получил право на проведение Всемирной выставки 2010 года.

Событие года

Вхождение в состав «Илим Палп» Усть-Илимского ЛПК делает компанию крупнейшей лесопромышленной корпорацией России и значительно усиливает ее позиции на мировом рынке



Знакомьтесь — Усть-Илимский ЛПК

К 2000 году комбинат справился с последствиями проводимых в России реформ и смог нормализовать свою работу: налажен выпуск целлюлозы, которая была востребована на внутреннем и внешних рынках; сотрудники предприятия стали своевременно получать заработную плату. Генеральный директор ОАО «ПО «УИ ЛПК» Николай Илюнин заверил коллектив, что старые долги по зарплате будут погашены в течение года. В то время администрация Усть-Илимска принимала активное участие в жизнедеятельности комбината. Ранее мэрия приобрела акции лесопромышленного комплекса на сумму его задолженности перед бюджетом. И вот в 2000 году, когда предприятие стало работать стабильно, город стал получать дивиденды. Первые 300 тысяч рублей власти направили на строительство детского парка.

Однако вместе с прибыльностью повышается привлекательность УИЛПК для финансово-промышленных групп. В 2001 году на предприятии происходит смена генеральных директоров: место Николая Илюнина занимает Андрей Прокопов, которого спустя несколько дней увольняют на собрании акционеров, инициированном мэрией, как владельцем значительного пакета акций комбината. Новым генеральным директором назначен Сергей Захаров.

24 сентября отстраненный Андрей Прокопов возвращается на завод. Но возвращается не один, а в сопровождении нескольких десятков вооруженных людей, прилетевших на чартерном самолете вместе с ним и с решением суда.

Судебные разбирательства продолжаются несколько месяцев. Все коллизии заканчиваются в начале 2002 года, после того как компания «Илим Палп» приобретает контрольный пакет акций ОАО «ПО «УИ ЛПК». Отвечая на вопросы журналистов о мотивах покупки предприятия, Председатель Совета директоров «Илим Палпа» Захар Смушкин

ответил: «Главная причина — это предприятие, которое представляет для нас стратегический интерес».

Новым собственникам комбинат достался не в лучшем состоянии: полностью отсутствовали оборотные средства, на площадке практически не было лесосырья, из-за нехватки ГСМ были парализованы поставки древесины, запас химикатов для варки и отбелики целлюлозы был на нуле. В первые же дни управления «Илим Палпа» корпоративную поддержку устьилимчанам оказал Братский ЛПК, оттуда начало поступать горючее, химикаты и только после этого производственная цепочка УИЛПК снова ожила. Задачей номер один в феврале и марте было накопление лесосырья на промышленной площадке. На нормативный запас комбинат вышел 25 марта, а к апрелю на промплощадке хранилось 140 тысяч кубометров. Уже в конце 2002 года целлюлозное производство впервые достигло проектной мощности: потребителям было отгружено 554,7 тысячи тонн товарной продукции. Леспромхозами заготовлено 2,6 миллиона кубометров леса.

География поставок





Ли Чжо,
генеральный директор
New North Pulp and Paper Trading



Взаимоотношения между «Илимом» и китайской компанией China Orient International Economic and Technological Cooperative начинались очень сложно, и в какой-то момент казалось, что они были обречены на провал. Но все получилось иначе.

Ли Чжо познакомилась с сотрудниками китайского представительства Братского ЛПК на Харбинской ярмарке. Она прекрасно помнит не только место знакомства, точную дату — 15 июня 1996 года, но и все подробности той судьбоносной встречи: «*Был обеденный перерыв, и у нашего стенда никого не было. Только Александр Лыхин и Ван Юн ходили вокруг и настаивали на встрече с руководством. В руках у них были образцы целлюлозы и картона, они хотели рассказать о продукции Братского комбината. Так мы познакомилась и даже договорились о дальнейшем сотрудничестве.*»

Сотрудничество началось с поставки 700 тонн картона. Это был самый первый контракт, подписанный сотрудниками китайского офиса Братского комбината в КНР. Впрочем, до физической отправки продукции было еще далеко.

Получив образцы, Ли Чжо поехала по местным гофрозаводам. В то время многие китайские переработчики сотрудничали с американскими и скандинавскими производителями крафтлайнера, а российский картон в КНР никто не поставлял, поэтому о нем попросту ничего не знали. Но бизнес-леди верила, что благодаря географиче-

ской близости у братского гофросырья большой потенциал в Поднебесной. Около трех месяцев ушло на переговоры с заводами, прежде чем была сформирована первая заявка.

Сегодня Ли Чжо с улыбкой вспоминает эту историю: «*Когда мы стали обсуждать условия оплаты, Александр Лыхин сказал, что в Братске готовы рассмотреть бартерную схему: в городе нехватка риса и завод готов обменять его на картон. Мы начали искать варианты покупки крупы. Чтобы импортировать рис, нужно было получить специальную лицензию. Пока мы занимались этим, нам сказали, что рис уже не нужен, теперь в Сибири не хватает гречки. От нее братчане потом тоже отказались. Тогда мы решили больше не пытаться использовать бартер, а применять классические платежные инструменты.*»

На этом сложности с первой поставкой не закончились. Собрав данные о потребностях китайских заводов в картоне разных плотностей и форматов, Ли Чжо передала эту информацию российской стороне. Из Братска пришел ответ: «Мы делаем только три формата — 2000, 2100, 2200 мм». Прошло еще несколько месяцев, пока специалисты представительства решали вопрос с комбинатом о производстве картона необходимых параметров. И наконец в январе 1997 года были согласованы все пункты контракта, открыт аккредитив и состоялась отгрузка первой партии.

Торжественный прием в честь 25-летия работы Группы «Илим» в Китае, отель Shenyang Conrad, 16 апреля 2021 года.

На фото (слева направо): Александр Лыхин, экс-генеральный директор New North Pulp and Trading Ли Чжо, Ван Юн, директор офиса в Шанхае New North Pulp and Trading Цянь Цун

На этом приключения российского картона в Поднебесной не закончились. Груз пришел в канун Праздника весны — китайского Нового года. В эти дни в КНР никто не работает. Вот и на таможне в Маньчжурии никого не оказалось. Через неделю крафтлайнер все-таки довели до Шанхая. Однако после нескольких перегрузок рулоны выглядели непрезентабельно. Чтобы хоть как-то спасти положение и придать им товарный вид, пришлось срезать десяток верхних листов. Но все равно большинство китайских гофрозаводов не хотели брать российский картон, и тогда руководство компании Orient приняло решение бесплатно раздать его переработчикам, чтобы они протестировали его на своем оборудовании.

Ли Чжо рассказывает: «*В самом начале нашего сотрудничества возникали вопросы к качеству картона. Но мы старались решать их путем обсуждений и переговоров. Главные роли в этом процессе играли Александр Лыхин и Ван Юн. Когда появлялись замечания, они всегда приезжали на гофрозаводы и разговаривали с переработчиками. Такое серьезное отношение давало конечным потребителям уверенность в поставщике. Поэтому возникающие претензии в конечном счете никак не повлияли на наши отношения; все*

поняли, что «Илим» — это ответственный партнер, который сможет решить любые вопросы.»

В 2001 году Ли Чжо вышла из состава Orient, создала свою компанию New North Pulp and Paper Trading и продолжила сотрудничество с «Илимом». Трудный период корпоративных войн обе компании тоже прошли вместе. В 2001 году, когда Братский ЛПК подвергся рейдерскому захвату, китайские партнеры поддержали компанию не только добрым словом, но и материально, перечислив значительную сумму в счет будущих поставок.

Генеральный директор New North Pulp and Paper Trading отметила:

«*На мой взгляд, успех «Илима» в Поднебесной — это во многом заслуга Александра Лыхина и Ван Юна, которые изучили и поняли специфику местного рынка. А внимательное и уважительное отношение руководства компании к китайским партнерам способствовало укреплению позиций компании в КНР. Поздравляю Группу «Илим» с 25-летием работы в Китае. Надеюсь, что наше сотрудничество продолжится и в дальнейшем.*»

2003

Нетипичная ситуация

Бизнес «Илима» в Китае прошел проверку атипичной пневмонией

Инфекции вопреки

В ноябре 2002 года на юге Китая в провинции Гуандун был зарегистрирован первый случай атипичной пневмонии, известной также как «пурпурная смерть». За два месяца коронавирусная инфекция распространилась на соседние Гонконг и Вьетнам, а в конце февраля 2003 года — на 29 стран. Александр Лыхин помнит, как ситуация развивалась в столице Китая:

«В конце марта 2003 года власти практически полностью закрыли Пекин. Это было печальное зрелище. Город, в котором по пятницам было не толкнуться, как будто вымер: на улицах ни людей, ни машин, все закрыто, работала только часть продуктовых магазинов. Для эвакуации за россиянами прислали борт МЧС, но мы с семьей приняли решение остаться, потому что необходимо было продолжать работать».

Самыми тяжелыми были апрель и май 2003 года. Власти КНР закрыли школы и вузы, приостановили работу многих офисов и промышленных предприятий, в том числе целлюлозно-бумажной отрасли.

«Деловая активность снизилась, сократились до минимума международные договоры, под угрозой срыва находится проведение майской ярмарки в Гуанчжоу, где традиционно заключается много экспортных контрактов. В регионах, где потребление российской целлюлозы ежемесячно исчислялось тысячами тонн, до 80 % заводов закрыты, а складские запасы целлюлозы составляют 3-4-х месячную норму».

Несмотря на сложную эпидемиологическую обстановку, представительство «Илима» продолжает работать. В то время еще не было технической возможности организовать удаленный доступ и трудиться из дома, поэтому, заручившись официальным разрешением властей, сотрудники представительства продолжали каждое утро приезжать в офис. Перед ними стояла задача — не допустить перебоев с поставками продукции, чтобы не остановить работу комбинатов в Братске и Усть-Илимске.

Ван Юн рассказывает о решениях, которые позволили осуществлять поставки в Поднебесную:

«Для того чтобы продолжать грузить целлюлозу в Китай, мы подписали в каком-то роде экстремальные контракты, в которых цены и объемы были прописаны лишь примерно. И только после получения груза, мы приходили к потребителям и договаривались о конечной стоимости».

Погрузка кип экспортной целлюлозы в вагоны для отправки в Китай. Склад готовой продукции, Усть-Илимский ЛПК



Это, безусловно, был большой риск, но других вариантов у нас тогда не было».

И снова харбинские партнеры — New North Pulp and Paper Trading и Suifenhe Sandu Papermaking поддержали «Илим». Поставки на склады перерабатывающих заводов без оплаты продолжались под гарантии этих двух компаний. Осенью, когда эпидемия практически завершилась и рынок начал стабилизироваться, китайские партнеры выполнили свои обязательства и произвели окончательный и честный расчет.

Александр Лыхин считает, что это был полезный опыт:

«Работа в период эпидемии предполагала использование резервных складских площадей, минимизацию логистических рисков и применение различных финансовых инструментов при расчетах с потребителями. Нарботанную в 2003 году модель мы успешно применяли и в 2020 году, когда мир столкнулся с новой разновидностью коронавируса. Но ни во время атипичной пневмонии, ни в период пандемии Covid-19 на комбинатах не снижали объемы, все риски остановки производства из-за перебоев на китайском рынке были устранены. Наши партнеры своевременно и в полном объеме получали продукцию».

Поставки картона во время эпидемии атипичной пневмонии оставались стабильными. В связи с тем, что объемы были относительно небольшими — чуть более 170 тысяч тонн, а доставка осуществлялась по морю, отгрузки продолжались по ранее заключенным контрактам. Более того, системные поставки шли в те регионы, которые не были закрыты из-за распространения инфекции. Лидером среди дистрибьютеров также выступала компания New North Pulp and Paper Trading.

Впрочем, никакая эпидемия не освобождала Пекинский офис от решения текущих вопросов, которые возникали в процессе взаимодействия с потребителями братского картона.

Фу Жао вспоминает:

«В то время «Илим» стал уже крупным системным поставщиком, поэтому к продукции компании предъявляли самые серьезные требования. В частности, от картона ожидали более чистых поверхностей и лучших печатных свойств, снижения колебаний основных показателей и сохранности рулонов в процессе транспортировки. А с появлением на рынке гофро материалов тестлайнера, китайские потребители хотели больше покупать крафт-лайнера низких плотностей — 125 грамм и меньше. Приходилось меняться и давать рынку то, что было востребовано».

Никто, кроме «Илима»

В ноябре 2003 года, когда эпидемиологическая обстановка в КНР практически нормализовалась, «Илим» совместно со своим китайским партнером — Suifenhe Sandu Papermaking организовали первую в Поднебесной конференцию, посвященную целлюлозно-бумажной продукции, производимой на комбинатах компании. С российской стороны в работе форума приняли участие руководители Центрального офиса, директора и ведущие специалисты сибирских комбинатов. С китайской — топ-менеджмент компаний-партнеров, как действующих, так и потенциальных, представители перерабатывающих заводов. Всего больше ста человек.

По воспоминаниям участники той, самой первой конференции, российские специалисты подготовили качественный анализ текущего состояния глобального рынка ЦБП и его перспектив. Но самое главное — продемонстрировали открытость компании: не только презентовали свои инициативы,

но внимательно выслушали замечания и пожелания переработчиков, а затем совместно обсудили все вопросы и пути их решения.

Александр Лыхин поделился своими впечатлениями от этого форума: *«Могу с уверенностью сказать, что всем было интересно, до нас никто в Китае отраслевые конференции в таком формате не проводил. После деловой части мы организовали ужин, чтобы дать возможность нашим китайским партнерам познакомиться и пообщаться друг с другом в неформальной обстановке. А в заключении мероприятия наши коллеги из Sandu преподнесли всем участникам памятные подарки. Получилась очень душевная история».*

Выставка China Paper Trade Fair. Хайнань, 2003 год. Сзади (слева направо): директор по стратегии «Илима» Виктор Атаманов, Александр Лыхин, глава УИЛПК Владимир Батищев, вице-президент China Light Ван Сяоцин, глава CNPPC Борис Ван, глава КЦБК Александр Поздняков, Ван Юн. Спереди: директор по сбыту УИЛПК Тамара Медникова, глава БЛПК Сергей Хвостиков, начальник ЦП-1 БЛПК Василий Басов



Не ЦБП единым

В 2003 году расширяется продуктовая линейка «Илима» на китайском рынке. Помимо поставок традиционных полуфабрикатов для производства целлюлозно-бумажной продукции, добавляется еще и вискозная целлюлоза. Прежде из России в КНР ее поставлял в основном Байкальский ЦБК. В Поднебесной эта продукция пользовалась хорошим спросом, особенно в северных провинциях, где из нее делали ткани и шили одежду, которая по своим потребительским характеристикам превосходила хлопковую. Китайские товаропроизводители часто интересовались в Пекинском офисе компании о вискозной целлюлозе.

Ван Юн занимался этим проектом и хорошо помнит, как все начиналось: *«В «Илиме» вискозную целлюлозу производил только комбинат в Коряжме, но предприятие было полностью ориентировано на европейский и внутренний рынок. Впрочем, после запроса нам удалось получить на КЦБК относительно небольшой объем «вискозы» для Китая — 5800 тонн. С тех пор мы начали возить ее в КНР вплоть до закрытия вискозного производства на Котласском ЦБК».*

В 2003 году специалисты Пекинского офиса по запросу высшего руководства Компании стали готовить аналитические справки по состоянию китайского рынка пиломатериалов и OSB. В «Илиме» началась подготовка к поставкам в Поднебесную продукции механической обработки древесины.

Крупнейшие компании-партнеры в 2003 году



География поставок



Поставки продукции в Китай в 2003 году



Чем запомнится 2003 год в Китае?

5 — 18 марта

Состоялась первая сессия Всекитайского собрания народных представителей (ВСНП) 10-го созыва. Ху Цзиньтао избран председателем КНР, Цзян Цзэминь — председателем Центрального военного совета, Вэнь Цзябао — премьером Государственного совета.

Весна и лето

Большинство провинций, автономных районов и городов центрального подчинения Китая пострадало от распространения эпидемии атипичной пневмонии. Под руководством ЦК КПК и Госсовета КНР борьба против SARS-CoV увенчалась успехом.

Сентябрь

Центральный комитет Коммунистической партии Китая (ЦК КПК) и Центральный военный совет КПК приняли решение в течение девятой пятилетки сократить вооруженные силы страны на 500 тысяч человек.

11 — 14 октября

Состоялся третий пленум ЦК КПК 16-го созыва, на котором было принято «Решение ЦК КПК о некоторых вопросах совершенствовании системы социалистической рыночной экономики». В документе запланированы проекты по реформированию экономической системы Китая в XXI веке.

15 октября

Состоялся успешный запуск первого пилотируемого космического корабля «Шэньчжоу-5», что сделало Китай третьей страной, владеющей пилотируемой космической техникой.

Событие года

Начало реформирования корпорации — переход от географического принципа управления к управлению по бизнес-линиям, выделение сервисных компаний и непрофильных активов.



Инвестиции в лес и в производство

В 2003 году на Братском ЛПК стартовал второй этап масштабной модернизации картонного потока. Он включал в себя полную замену размольно-подготовительного отдела и очистного оборудования. Это позволило улучшить такие качественные показатели крафтлайнера, как сорность и оттеночность. Кроме того, снизились внеплановые простои, увеличился срок службы оборудования и одежды картоноделательной машины. Общие инвестиции в проект составили 8,5 млн евро.

Еще 70 млн рублей в 2003 году комбинат направил на покупку лесозаготовительной техники.

28 марта на предприятии выпустили миллиардный квадратный метр древесно-волоконистых плит. Комбинат первым в России достиг такого результата. А 17 июля на фанерном производстве произвели экспериментальную партию комбинированной фанеры «Твин» большего формата и толщиной 12 мм. У нового изделия наружные слои выполнены из березы, внутренний — из сосны.

Усть-Илимский ЛПК первым среди предприятий целлюлозно-бумажной промышленности РФ получил статус «Лучший российский экспортер 2002 года». 11 июля 2003 года министр экономического развития и торговли РФ Герман Греф вручил почетную награду директору комбината Владимиру Батицеву и поблагодарил коллектив за весомый вклад в развитие внешнеэкономических связей России.

Между тем на предприятии сконцентрировались на повышении качества производимой продукции. В 2003 году здесь заменили устаревшие двухступенчатые сортировки на современные установки с четырьмя ступенями очистки. Это позволило приблизить качество усть-илимской беленой целлюлозы к лучшим мировым стандартам. А на третьем потоке завода, где производят небеленую целлюлозу из опилок, запустили в работу оборудование шведской фирмы «Юнискрин», которое более качественно сортирует целлюлозную массу после варки и промывки.

Благодаря модернизации оборудования варочного котла № 1, которая стала возможна только с приходом «Илима», на УИЛПК удалось на 30 % сократить выбросы метилмеркаптана

Кроме этого, благодаря модернизации второй линии загрузки варочного котла № 1 на УИЛПК удалось на 30 % сократить выбросы метилмеркаптана. С 31 марта 2003 года в международном аэропорту и на железнодорожном вокзале Иркутска введены санитарно-эпидемиологические ограничения и меры по профилактике распространения вируса атипичной пневмонии. Особое внимание уделяется гражданам, прибывшим из Китая и стран Юго-Восточной Азии.

В 2003 году Котласский ЦБК покупает крупную партию скандинавских лесозаготовительных комплексов — 32 харвестера и форвардера. Цена каждого комплекса — около 600 тысяч долларов. С лета машины начнут поступать на деляны. Автотранспортное предприятие тоже получит новую технику — пять лесовозов на платформе КамАЗ.

На комбинате продолжается точечная модернизация: на картоноделательной машине № 3 монтируют новое размольное оборудование, а на содорегенерационном котле заменили устаревшую часть труб.

Эти и другие инициативы позволяют КЦБК на неделю раньше выполнить годовой план варки в объеме 892 тысячи 230 тонн. Для примера, в 2002 году на Котласском ЦБК было произведено 816 тысяч тонн продукции — это десятая часть всей российской ЦБП.



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2003 году

- Zhejiang Welbon Pulp & Paper Group
- Manzhouli Dalu (Huatai)



Лю Юн,
президент компании
Suifenhe Sandu Papermaking

Все 25 лет, которые Группа «Илим» работает на китайском рынке, с ней сотрудничала компания Suifenhe Sandu Papermaking. И эта история не только про бизнес. Лю Юн хорошо помнит, как все начиналось:

«С Александром Лыхиним и Ван Юном мы познакомились в 1996 году. К тому времени я уже несколько раз бывал на Братском ЛПК, хотел купить местную целлюлозу. Но в отделе продаж мне порекомендовали обратиться в только что открытое представительство БЛПК в Шэньяне. Однако в тот момент контактов Александра у меня не было, мне дали лишь номер телефона его супруги Марины. Через нее мы и договорились о встрече на Харбинской ярмарке».

Харбинская международная торгово-экономическая ярмарка — это знаковое место для Пекинского офиса «Илима». Именно здесь в июне 1996 года, разместившись буквально на ступеньках у самого входа в помещение ярмарки, сотрудники вновь созданного китайского представительства искали своих первых покупателей. Здесь же они познакомились с Лю Юном.

Это сейчас Suifenhe Sandu Papermaking хорошо знают практически в каждом регионе огромного Китая, куда она поставляет целлюлозно-бумажную продукцию, 60% которой сделана на комбинатах Группы «Илим». А тогда, в 1996 году, это была группа предприимчивых молодых людей, занимавшихся, по сути, бартером, меняя продукцию российских ЦБК на товары из Китая.

Президент Suifenhe Sandu Papermaking вспоминает: «Можно сказать, что мы начинали практически в одно время и у нас во многом схожие темпы развития. Sandu создана 26 апреля 1996 года. Представительство Братского ЛПК было зарегистрировано на следующий день — 27 апреля того же года. С тех пор мы вместе растем, расширяем ассортимент нашей продукции и свое влияние на рынках. Наше сотрудничество начиналось с покупки нескольких тысяч тонн целлюлозы, а со временем развилось до 290 тысяч тонн год. За 25 лет компания Sandu стала одним из самых крупных партнеров Группы «Илим» на китайском рынке».

Но даже спустя четверть века и миллионные объемы Лю Юн хорошо помнит, как подписывал первый контракт с «Илимом». В Харбине его очень впечатлило отношение к делу, которое проявили Александр Лыхин и Ван Юн. Они видели потенциал развития Братского лесопромышленного комплекса и вселили эту уверенность китайскому бизнесмену. Именно тогда он и принял окончательное решение купить первую партию братской целлюлозы. Контракт подписали уже после ярмарки в офисе представительства в Шэньяне. Время показало, что это решение было правильным.

За 25 лет совместной работы глава Suifenhe Sandu Papermaking отметил три ключевые трансформации Группы «Илим». Прежде всего, это рост объема поставок в Поднебесную: с 50 тысяч тонн в 1996 году до 1 млн 660 тысяч тонн в 2020.



Китайская делегация на финале ЧМ-2018 по футболу в Москве. На фото (слева направо): президент Suifenhe Sandu Papermaking Лю Юн, директор офиса в Тяньцзине компании Xiamen C&D Pulp & Paper Company Ян Вэньли, Ван Юн, президент Zhejiang Welbon Сю Шуньху, Александр Лыхин, заместитель генерального директора Xiamen C&D Pulp & Paper Company Чжан Сяохуэй, президент Henan Xinyu Pulp & Paper Чжао Тяньчи, генеральный директор Mudanjiang Heng Feng Paper Ли Инчунь, акционер Zhongshun Paper Manufacturing Ли Хун

Второе — улучшение и стабилизация качества готовой продукции. И третье — это поддержание репутации топового поставщика на китайском рынке с определяющей ролью по хвойной целлюлозе.

Впрочем, как признается Лю Юн, не только экономика повлияла на развитие отношений между двумя компаниями:

«Если вы спросите меня, почему мы решили сотрудничать дальше, я скажу: мне очень понравилось, что «Илим» выполняет все свои обещания. А еще мне импонирует искреннее отношение сотрудников компании к Sandu и лично ко мне».

P.S. Не все знают, но у президента компании Suifenhe Sandu Papermaking есть второе имя, которое дали ему сотрудники Пекинского офиса. История эта произошла в 2000 году. Во время переговоров один из менеджеров «Илима» оговорился и назвал Лю Юна товарищем Санду. Этот забавный курьез настолько прозвучал в контексте той встречи, что понравился и запомнился всем. С тех пор Лю Юна так и зовут — «товарищ Санду».

«Я поздравляю Группу «Илим» с 25-летием работы в Китае. Все мы движемся к выбранной цели в силу своих возможностей. И многое зависит от того, каких партнеров мы себе выбираем. Я счастлив, что в свое время выбрал Группу «Илим». Благодаря нашему совместному бизнесу мы стали не просто коллегами, но и настоящими друзьями. С развитием Группы «Илим», я надеюсь, наша дружба сможет продолжиться во втором и в третьем поколении. Я знаю, что в 2022 году в Усть-Илимске запустят новый ЦБК производительностью более 600 тысяч тонн картона. Сейчас мы тоже готовимся к этому событию. Надеюсь, что Sandu сыграет важную роль в продвижении продукции нового комбината».

2004

В центре внимания

«Илим» развивает логистику в Китае, расширяет продуктовую линейку и готовится к первому экспортному миллиону

Больше конференций хороших и разных

В 2004 году растет интерес китайских компаний к «Илиму» и его целлюлозно-бумажной продукции. У российского поставщика максимальное число потребителей целлюлозы — 17. Это и трейдеры, и перерабатывающие заводы, и крупные государственные корпорации, и относительно небольшие региональные фирмы.

Интерес со стороны китайского бизнеса вполне объясним. Большая известность в профессиональном сообществе пришла к «Илиму» после проведения в 2003 году конференции, посвященной российской целлюлозе и картону. Все участники запомнили не только деловую программу, но и неформальную часть форума.

Хорошую инициативу решено было развивать, и в октябре 2004 года «Илим» со своим партнером Suifenhe Sandu Papermaking провели вторую конференцию «Российская целлюлоза и картон». Де-факто было сразу два форума: 18 октября в Пекине состоялась встреча с потребителями продукции компании, а 21 октября в Циндао — главное мероприятие, в котором приняли участие действующие и потенциальные клиенты.

Среди ключевых тем конференции — поиск оптимальных логистических решений и, прежде всего, организация морских поставок в южные регионы Китая. Кроме того, обсуждались вопросы качества продукции.

Как и годом ранее, команда «Илима» была очень представительная: в нее вошли руководители из Центрального офиса, а также директора и ведущие специалисты трех комбинатов. Помимо участия в конференции, они посетили бумажные фабрики и гофрозаводы, своими глазами увидели, как перерабатывают продукцию компании, пообщались с местными технологами и производственниками.

*Руководители
Центрального офиса
и комбинатов «Илима»
на II конференции
«Российская целлюлоза
и картон»*



Путь к первому миллиону

В 2004 году полноценно заработал канал доставки через железнодорожный пограничный переход «Гродеково — Суйфэньхэ» в Приморском крае. Поставки здесь начались еще в 1999 году, однако долгое время перегрузка целлюлозно-бумажной продукции из российских вагонов в китайские на станции проходила вручную. Это было неэффективно и негативно сказывалось на внешнем виде целлюлозы и картона. И только после того, как объемы поставок через погранпереход достигли трех тысяч тонн, китайская сторона приобрела специальные погрузчики.

Так у «Илима» появилась вторая, наряду с железнодорожным пограничным перевалочным переходом «Забайкальск — Маньчжурия», точка ввоза продукции в Поднебесную. Альтернативный канал доставки позволил снизить зависимость компании от различных транспортных конвенций и таможенных ограничений.

Александр Лыхин вспоминает о логистических задачах 2004 года:

«После того, как мы наконец-то наладили поставки через Суйфэньхэ, сразу занялись разработкой еще одного маршрута — через Монголию и пограничную станцию Наушки. Нам необходимо было уходить от морских перевозок балком, потому что это было долго и портило товарный вид целлюлозы. В 2004 году объем экспорта продукции ЦБП в Китай вырос на 20 % до 7,3 миллиона тонн. Многие поставщики, прежде всего североамериканские и скандинавские компании, хотели расширить свое присутствие в Китае и улучшали сервис. То же самое делали и мы — через развитие логистики готовились к увеличению объемов и к нашему первому миллиону».

Цена лигносульфоната на китайском рынке в 2004 году составляла около 250 долларов за тонну



Побочный доход

В 2004 году в товарной номенклатуре «Илима» для китайского рынка появилось новое наименование — лигносульфонат. Это побочный продукт лесохимии, получаемый в процессе технологической переработки древесины при производстве вискозной целлюлозы, которую выпускали на Котласском ЦБК. Долгое время лигносульфонату не было промышленного применения, пока не выяснилось, что его можно добавлять в цемент и некоторые краски. Побочный продукт ЦБП повышал прочностные характеристики строительных материалов.

Поставлять полезную добавку решено было в Китай — страна тогда переживала бум строительства, активно готовясь к проведению XXIX летних Олимпийских игр. Более того, КНР являлась крупнейшим экспортером цемента.

Цена лигносульфоната на китайском рынке составляла около 250 долларов за тонну, специалисты Пекинского офиса обеспечили хороший спрос. С реализацией проекта «Илиму» помогал давний партнер — ARC International Industrial Materials. Со временем поставки лесохимии из Коряжмы дошли до 5000 тонн в год и завершились только с закрытием вискозного производства на КЦБК. Корабль с последней партией спецдобавки отправился в плавание в декабре 2008 года.

Подобающие условия

Вспоминая 2004 год, Ван Юн отмечает:

«Идея с поставками лигносульфоната оказалась настолько перспективной, что было принято решение расширить штат Пекинского офиса и взять еще одного специалиста, в том числе для реализации этого проекта. Так в нашей команде появился Павел Коробов. В итоге мы настолько хорошо раскрутили этот продукт, что лишь совсем недавно перестали получать запросы о его покупке».

К тому времени представительство стало не просто связующим звеном между китайскими компаниями и комбинатами, но в целом работало на стратегию дальнейшего развития «Илима». Специалисты Пекинского офиса изучали любые возможности для реализации всей продуктовой линейки компании, включая лесохимию и древесину механической обработки.

В 2004 году Пекинский офис «Илима» стал больше. Как вспоминает Александр Лыхин, к расширению его подтолкнули пожелания китайских партнеров:

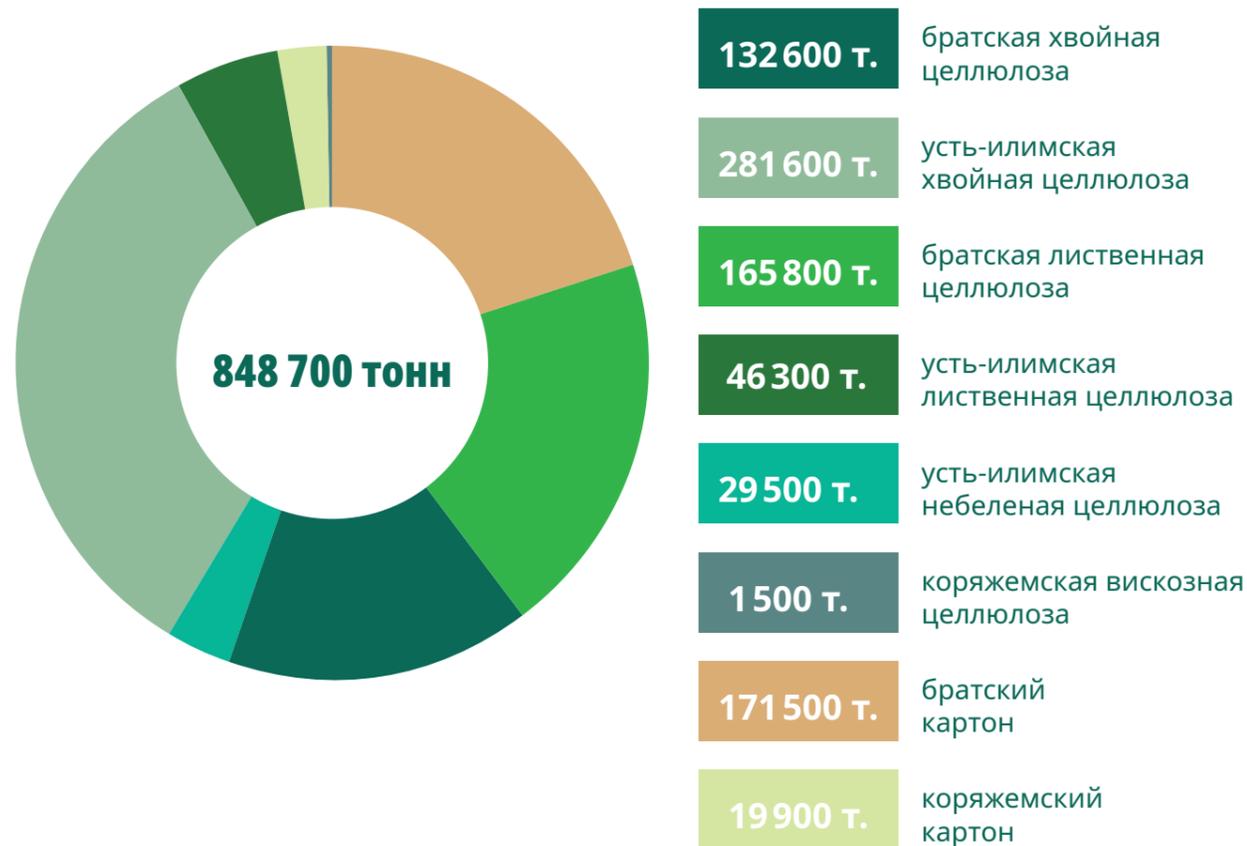
«Однажды в наш офис приехал владелец большой компании с годовым оборотом в несколько сотен миллионов долларов, чтобы обсудить условия поставки крупной партии целлюлозы. В нашем же прежнем офисе площадью всего 70 квадратных метров, помимо зоны переговоров, находились все: от менеджеров до водителя, постоянно звонили телефоны, шумела оргтехника. Спустя несколько минут этот бизнесмен ударил кулаком по столу и произнес: либо мы, как все нормальные люди работаем в подобающих условиях, либо встречаемся с вами в последний раз».

Спустя несколько месяцев представительство арендовало в том же Swissotel новый просторный офис площадью 170 квадратных метров, где обустроили и зону переговоров, и отдельные кабинеты для ключевых специалистов, и даже чайную комнату. Неожиданное новоселье тоже использовали на благо компании: из Санкт-Петербурга прилетели акционеры и топ-менеджеры «Илима», был организован отличный праздник, который только укрепил связи с китайскими партнерами.

Фу Жао и У Вэй в новом просторном офисе китайского представительства

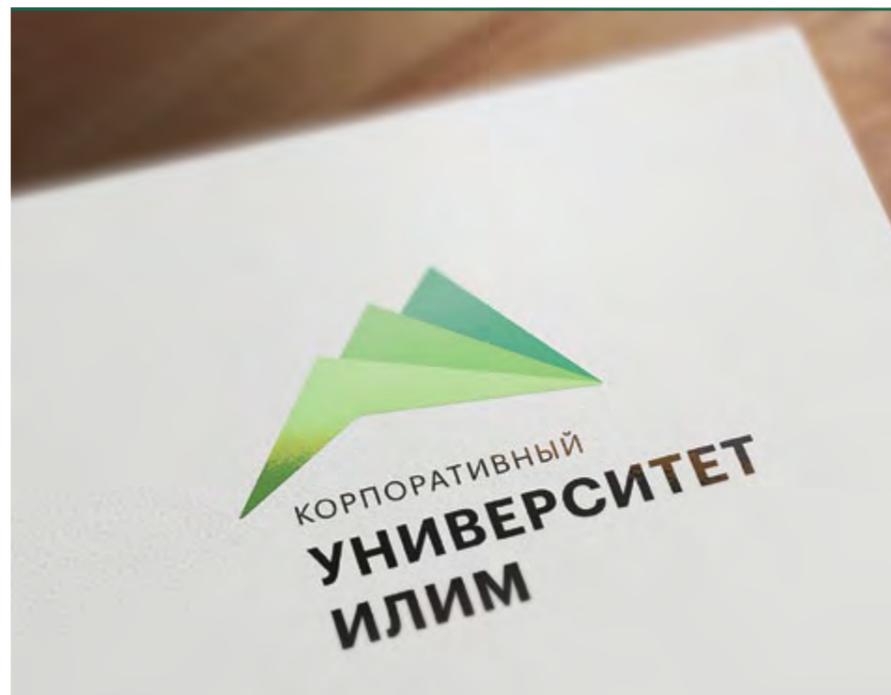


Поставки продукции в Китай в 2004 году



Событие года

Начало работы «Корпоративного университета» — единой системы обучения и развития талантливых сотрудников «Илима»



Крупнейшие компании-партнеры в 2004 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2004 году

- Xiamen C&D Paper & Pulp
- Vinda Group

Чем запомнится 2004 год в Китае?

22 марта

Госсовет опубликовал «Конспект по всестороннему продвижению управления на основе закона», поставлена задача реализовать создание правового правительства за 10 лет.

13— 29 августа

Триумф китайской спортивной делегации на XXVIII летних Олимпийских играх в Афинах. Завоевано 32 золотых, 17 серебряных и 14 бронзовых медалей. Китай занял второе место по количеству золотых медалей в общекомандном зачете.

22 августа

100 лет со дня рождения Дэн Сяопина. На торжественном мероприятии, посвященном этой дате, Ху Цзиньтао в своей речи отметил важность теории Дэн Сяопина в концепции «тройного представительства».

16 — 19 сентября

На четвертом Пленуме ЦК КПК 16-го созыва Ху Цзиньтао избран председателем Центрального военного совета.

30 декабря

Достроен газопровод «Запад-Восток» (от Синьцзян до Шанхая). Общая протяженность — 4000 километров, пропускная проектная мощность — 12 млрд кубометров газа в год.

На техническое перевооружение Усть-Илимского ЛПК руководство «Илима» в 2004 году направило свыше 120 млн рублей



Фундамент производственного процесса

В период с 2003 по 2007 год на техническое перевооружение собственного лесного комплекса «Илим Палп» направил 170 млн евро. В 2004 году инвестиции составили 27,4 млн евро. Основная часть средств пошла на приобретение импортной лесозаготовительной техники, купили и отправили на лесные деляны 100 различных машин.

В январе в Братск поступили два сортиментных комплекса фирмы «Timberjack». В каждый из них входят валочная машина, два скиддера, или трелевочника, а также процессор. Еще почти 2 млн рублей лесозаготовительные предприятия получили на покупку специализированной техники. В 2004 году «Илим» продолжает вкладывать средства в модернизацию Братского комбината, инвестиции в основное производство составили 22,6 млн рублей. В рамках инвестпрограммы заменили теплорекуперационные установки в сушильном цехе картонного потока и систему управления электропроводом КДМ. А на лесодеревоперерабатывающем заводе провели реконструкцию линии сухой окорки древесины, что повысило качество лесной продукции и позволило делать щепу более высокого качества из остатков мехобработки.

В начале года генеральным директором Братского ЦКК был назначен Владимир Соколовский. Новый руководитель направил более 35 млн рублей на оздоровление сотрудников комбината.

На техническое перевооружение Усть-Илимского ЛПК руководство «Илима» в 2004 году направило свыше 120 млн рублей. Инвестиционная программа включала 17 проектов. Среди них реконструкция древесно-подготовительного оборудования, сушильных машин, а также другие инициативы, направленные на повышение качества выпускаемой продукции, экономию энергоресурсов и снижение нагрузки на окружающую среду.

В 2004 году на предприятия лесозаготовительного комплекса Котласского ЦБК поступило 34 единицы техники. Большая часть — для лесозаготовки. Кроме того, приобретены лесовозы и погрузчики хлыстов. Также на лесную биржу КЦБК поступил новейший лесопогрузчик немецкой фирмы «Sennebogen», предназначенный для эффективного и безопасного складирования и перегрузки древесины, поступающей на лесной склад предприятия. Еще две аналогичные машины стоимостью 850 000 евро поступят на комбинат в 2005 году.

На Котласском ЦБК продолжается автоматизация технологических процессов. На целлюлозном производстве установили информационно-измерительные системы, помогающие управлять варкой, промывкой, отбелкой и сортированием. По итогам года на предприятии сварили 952 512 тонн целлюлозы.

В 2004 году на всех комбинатах состоялось открытие филиалов корпоративного университета «Илим Палп». Идея создания такой структуры принадлежала одному из акционеров компании Борису Зингаревичу. На встрече с первыми студентами корпоративного университета в Братске, Борис Геннадьевич, разъясняя цели проекта, подчеркнул: «Это инструмент для продолжения начатых в компании структурных реформ. После количественных изменений необходимо меняться качественно и использовать имеющийся человеческий потенциал. Новая образовательная форма поможет качественно улучшить наши управленческие возможности. Мы хотим создать кадровый резерв из числа самых перспективных специалистов предприятий корпорации. Эти люди станут фундаментом процесса». Корпоративный университет Группы «Илим» функционирует по сей день.

На лесную биржу КЦБК поступил новейший лесопогрузчик немецкой фирмы «Sennebogen»





Павел Коробов,
директор департамента
логистики и лесной продукции
Пекинского офиса Группы «Илим»

В Братске, откуда Павел родом, в шутку говорят, что у рожденного в этом сибирском городке мальчишки есть три пути: стать энергетиком, металлургом или лесохимиком. Молодой человек связал свою жизнь с целлюлозно-бумажной промышленностью.

Окончив местный колледж ЦБП, а затем Байкальский государственный университет в столице Приангарья по специальности «Внешнеэкономическая деятельность» со знанием двух иностранных языков — английского и китайского, в 2004 году по личному приглашению Александра Лыхина он устраивается на работу в Пекинский офис «Илима».

Павел Коробов хорошо помнит, какие задачи ставили перед ним руководители в самом начале его трудового пути:

«Начинал с вывода на китайский рынок лигносульфоната. На тот момент это был совершенно новый продукт, для которого пришлось искать рынок потребления: показывать покупателям, рассказывать, где он может использоваться, в чем его преимущества. Несмотря на все трудности, нам удалось создать устойчивый спрос в Китае. Параллельно занимался развитием поставок в КНР вискозной целлюлозы с комбината в Коряжме».

Кроме этого, в начале своей илимовской карьеры молодой человек решал административные вопросы, связанные с IT-сопровождением деятельности представительства. Позже занимался маркетинговыми исследованиями китайского рынка

ЦБП. Но со временем основными направлениями деятельности Павла Коробова стали логистика и реализация лесной продукции. При его непосредственном участии были открыты новые и усовершенствованы существующие каналы поставки, а объемы пиловочника и продуктов механической обработки древесины возросли почти до полумиллиона кубических метров в год.

С каждым годом задачи становились все масштабнее, рост объемов сопровождался повышением сервиса для китайских партнеров: увеличением скорости доставки продукции, расширением географии и способов поставки, а также снижением затрат для обеих сторон процесса, что было особенно важно в период замедления экономики и роста конкуренции на китайском рынке.

Но какими бы сложными ни были задачи, никогда будущий директор департамента логистики и лесной продукции Пекинского офиса Группы «Илим» не жалел, что переехал за границу и связал свою жизнь с компанией — лидером целлюлозно-бумажной промышленности РФ:

«За все годы работы в Поднебесной у меня ни разу не возникало мысли вернуться в Россию. Очень интересно следить за тем, как растет и развивается Китай, знать, что в этом есть частичка твоего труда. И вместе с КНР растет, развивается Группа «Илим». Это исключительно позитивные изменения: появляются новые продукты, открываются различные направления деятельности. Я надеюсь,



На фото (слева направо): менеджер по логистике Пекинского офиса Группы «Илим» Ван Фан, президент Manzhouli Tiejie International Logistics Дуань Шибинь, Павел Коробов, руководство станции Маньчжурии Лю Хунлян и Чжан Хайтао, Александр Лыхин, Ван Юн, заместитель генерального директора Xiamen C&D Pulp Ян Вэньли

что и в будущем этот тренд сохранится, особенно учитывая амбициозные планы компании и те возможности, которые предоставляет КНР».

На вопрос, каким ему видится профессиональное будущее, Павел Коробов с улыбкой отвечает словами российского генералиссимуса Суворова, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. А затем абсолютно серьезно добавляет: *«Свою судьбу вижу только в Группе «Илим». Я занимаюсь логистикой и лесной продукцией и считаю, что эти сферы деятельности всегда будут оставаться актуальными. Это еще раз доказали пандемия новой коронавирусной инфекции Covid-19,*

а также инициативы правительства Российской Федерации в части запрета экспорта необработанной древесины. Китайским партнерам необходима целлюлозно-бумажная и лесная продукция Группы «Илим», и наша задача — организовать эти поставки максимально эффективно».

2005

Стратегия лидерства

«Илим» становится крупнейшим поставщиком белой хвойной целлюлозы и начинает всерьез конкурировать с американскими производителями ЦБП

Ориентация на потребности рынка

В 2005 году Китай импортирует 7,6 млн тонн целлюлозно-бумажной продукции. Причем хвойной целлюлозы отрасль потребляет больше, чем лиственной. Весомая часть этого объема — более 900 тысяч тонн целлюлозы и картона — произведена на комбинатах «Илима». Это больше, чем поставляет любая другая компания в мире. Таким образом российская лесопромышленная корпорация становится крупнейшим поставщиком белой хвойной целлюлозы. Общая доля компании на китайском рынке товарной целлюлозы составляет 13%, в сегменте сульфатной белой хвойной — 18%. Пяту часть всего крафтлайнера поставляет «Илим Палп». Россияне начинают конкурировать за лидерство с североамериканскими производителями картона.

Александр Лыхин вспоминает, как начинался 2005 год:

«После того, как «Илим» отстоял свои активы в корпоративном конфликте, в компании сконцентрировались на формировании стратегии развития. Впрочем, это был не вопрос выбора вектора движения, все понимали, что Китай — ключевой рынок для сибирских комбинатов. С 2005 года на повестке — сохранение и развитие лидерских позиций, а ключевая задача — соответствие потребностям китайского рынка».

Чтобы добиться поставленной цели, специалисты Пекинского офиса начинают на постоянной основе собирать и анализировать обратную связь от китайских партнеров. По мнению покупателей, главными конкурентными преимуществами «Илима» являются близость производственных мощностей к потребителям продукции и короткое транспортное плечо с возможностью выполнения оперативных отгрузок, сложившаяся репутация надежного поставщика, отработанная система продаж через трейдеров и прямых покупателей, гибкие конкурентные цены, системная работа по повышению качества продукции и совершенствованию сервиса поставок.

Главными конкурентными преимуществами «Илима», по мнению китайских потребителей продукции ЦБП, являются близость производственных мощностей короткое транспортное плечо с возможностью выполнения оперативных поставок



Аргументы и факты

Крупные североамериканские поставщики продукции ЦБП на китайском рынке долгое время не принимали всерьёз деятельность российских и латиноамериканских производителей целлюлозы и картона, не замечали конкуренции. В этом заключался шанс «Илима» на развитие, и компания им умело воспользовалась.

Ван Юн хорошо помнит, как специалисты Пекинского офиса в условиях жесткой конкуренции боролись за новых клиентов:

«Мы действовали так, как на китайском рынке не работал больше никто: проводили конференции и демонстрировали полную открытость «Илима». А затем приходили к крупным покупателям целлюлозы, объясняли, что «не нужно складывать яйца в одну корзину» и предлагали свою продукцию. Да, у нас не было тогда «длинных» денег и годовых дисконтов, но мы работали на этом рынке уже девять лет, всегда были рядом, а значит, гарантировали поставки на условиях DAF через короткое транспортное плечо. «Илим» — это ваша защита от любых потрясений на американских и европейских рынках», — говорили мы, убеждая потенциальных партнеров. Многие компании соглашались с нашими аргументами и подписывали контракты».

Встреча Нового, 2006-го года в Пекинском офисе «Илим Палп»



Стратегическая диверсификация

В середине 2000-х начала формироваться стратегия системы доставки продукции, которой Группа «Илим» придерживается по сегодняшний день. Наиболее доступными для компании регионами были и остаются северные и северо-восточные провинции Китая. Однако емкость рынка этих территорий была ограничена, что провоцировало высокую волатильность цен и спроса. В то же время на юге страны, где уровень жизни традиционно выше, потребление целлюлозно-бумажной продукции было стабильней. Именно поэтому «Илим» выстраивал свою логистику таким образом, чтобы максимально охватить все регионы Китая.

Александр Лыхин рассказывает о формировании логистической стратегии: *«Чтобы обеспечить системную реализацию нашей продукции и хорошие*

цены, мы не могли везти целлюлозу и картон в ограниченное число регионов, пусть даже самых перспективных, так бизнес не делается. Мы тщательно анализировали все возможности и старались максимально расширить наши логистические возможности. Кстати, именно поэтому мы сегодня рассматриваем, например, проект «Шелковый путь», как дополнительный канал поставок на юго-запад Китая, где в одной только провинции Сычуань проживает более 100 миллионов человек».

Схожей стратегии тотальной диверсификации «Илим» придерживается и при работе с потребителями своей продукции. Компания работает как с крупными государственными корпорациями, так и с перерабатывающими целлюлозно-бумажную продукцию заводами и фабриками. При этом в портфеле компании есть контракты с относительно небольшими трейдерскими компаниями, создающими высокий ценовой фон и «подчищающими» остатки продукции ЦБП за большими компаниями. Такая комбинированная схема различных регионов и потребителей с разными возможностями, но единым желанием работать с Группой «Илим», является залогом успеха лесопромышленной корпорации на китайском рынке.

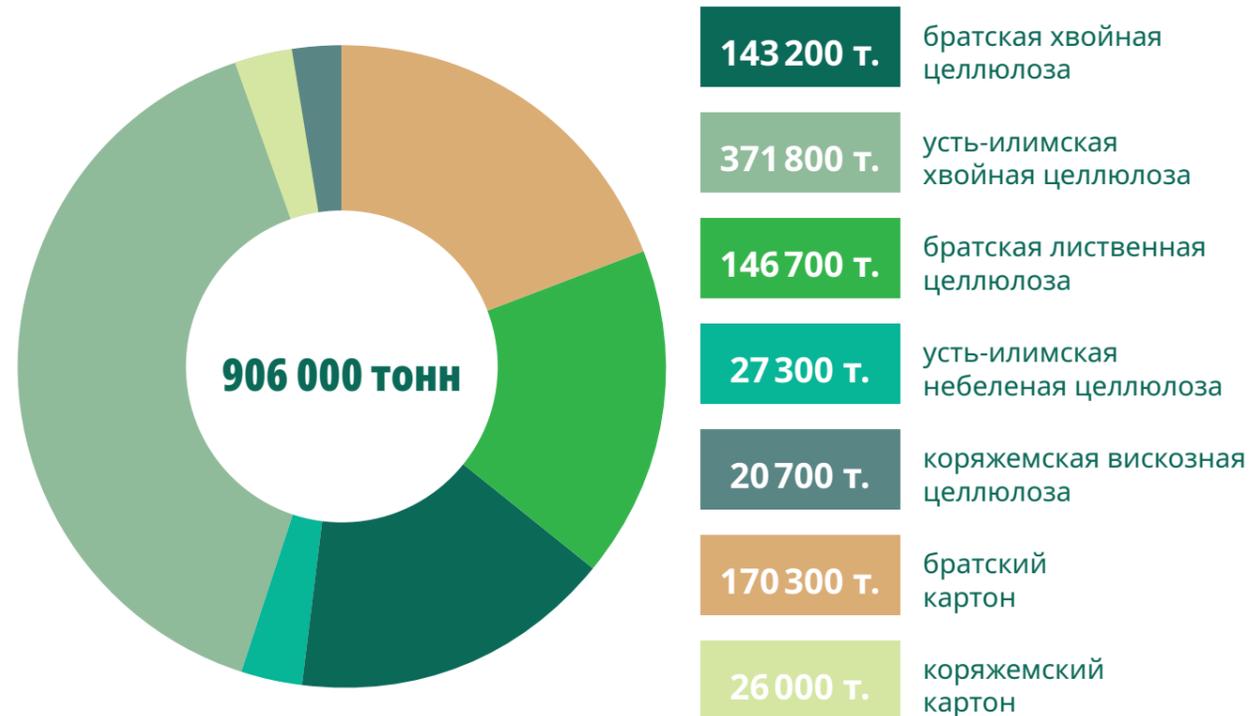
В порту Шэньчжэнь Яньтянь, июль 2005 год
На фото (слева направо):
Ван Юн, генеральный директор Harbin New Dragon Юй Шу и Александр Лыхин



Протокольный формат

Безусловно, в 2000-х годах были у «Илима» и слабые места, за которыми скрывались риски снижения доли компании на китайском рынке. Это, прежде всего, нестабильное качество продукции и потери ее товарного вида при транспортировке. Но как раз в 2005 году была выработана эффективная схема оперативного взаимодействия между специалистами китайского представительства и сибирскими комбинатами компании. Сотрудники Пекинского офиса регулярно приезжали в Братск и Усть-Илимск, где вместе с коллегами работали над решением возникающих сложностей. Все решения, принятые на таких встречах, заносили в протоколы и контролировали их исполнение. Схожий формат работы сохранился по сей день.

Поставки продукции в Китай в 2005 году



Крупнейшие компании-партнеры в 2005 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2005 году

- Chengdu Daye Group
- Mudanjiang Daewoo Papermaking

Событие года

«Илим Палп» получает первый сертификат FSC® (Лесного попечительского совета)



Чем запомнится 2005 год в Китае?

19 февраля

Государственный совет опубликовал «Мнения о поощрении, поддержке и руководстве развитием частного сектора и других негосударственных секторов экономики», в которых было предложено 36 политических мер по облегчению ограничений доступа к рынкам негосударственной экономики и увеличению фискальной, налоговой и финансовой поддержки негосударственной экономики.

5 — 14 марта

Состоялась третья сессия 10-го Всекитайского собрания народных представителей (ВСНП). На собрании был принят «Закон о борьбе с сепаратизмом», в котором разъясняется, что Китай никогда не позволит сепаратистским силам, выступающим за «независимость Тайваня», отделить Тайвань от КНР. На собрании Ху Цзиньтао был избран председателем Центрального военного совета Китая.

29 апреля

Генеральный секретарь ЦК КПК Ху Цзиньтао провел в Пекине официальные переговоры с Председателем Китайского Гоминьдана Лян Чаном. После встречи лидеры совместно обнародовали «Общее видение мирного развития материкового Китая и Тайваня». Это была первая встреча главных лидеров КПК и Гоминьдана за 60 лет.

21 июля

С одобрения Государственного совета Народный Банк Китая объявил, что с этого дня КНР начинает внедрять систему управляемого плавающего курса валюты, основанную на рыночном спросе и предложении, со ссылкой на корзину валют для корректировок.

29 декабря

На 19-м заседании Постоянного комитета 10-го ВСНП было решено, что «Правила КНР о сельскохозяйственных налогах», принятые Постоянным комитетом ВСНП 3 июня 1958 года, будут отменены 1 января 2006 года.

Поставка древесины по воде на Братский лесопромышленный комплекс, вид со стороны Лесного порта



Комбинаты увеличивают объемы производства

В 2005 году в структуре Братского ЛПК выделены продуктовые линии по видам выпускаемой продукции: хвойная целлюлоза и картон, лиственная целлюлоза и продукты лесохимии. Реструктуризация направлена на повышение эффективности производственных процессов.

Продолжается техническое перевооружение предприятия. Модернизации подверглось оборудование содорегенерационного котла № 11, хлорного завода и производства химикатов, других подразделений.

В честь 40-летия Братского ЛПК на площади перед первым целлюлозным производством была открыта памятная стена. Она представляет собой котел, в котором 5 сентября 1965 была сварена первая братская целлюлоза. Авторами идеи выступили старейшие работники комплекса — Виктор Циколин, советник генерального директора комбината и Василий Басов, начальник первого целлюлозного производства. Кроме того, здесь разместились памятная плита, 40 лет спустя свидетельствующая о том знаменательном событии.

В 2005 году Братский лесопромышленный комплекс отметил свой 40-летний юбилей. По этому поводу на кордном потоке целлюлозного производства № 1, там, где четыре десятка лет назад была получена первая продукция, состоялась юбилейная варка. 17 сентября на праздничном мероприятии 240 лесохимиков получили почетные звания.

Усть-Илимский ЛПК еще в 2004 году начал основательно готовиться к самой масштабной на тот момент в истории лесопромышленного комплекса России модернизации производства. Стратегическая инициатива под названием «Проект 630» включала в себя три этапа. Первый — вывод комбината на проектную мощность до 630 тысяч тонн белой целлюлозы в год. Второй этап — повышение производительности до 700 тысяч тонн хвойной белой целлюлозы в год. Третий — строительство нового завода по производству лиственной целлюлозы мощностью 350 тысяч тонн в год. В 2005 году выполнены строительно-монтажные работы по первому этапу, проведена реконструкция варочного цеха, что позволило увеличить мощность по варке с 860 до 1200 тонн в сутки. Объем инвестиций в первый этап модернизации составил 20 млн долларов.

Кроме этого, в 2005 году состоялась большая реконструкция второй выпарной станции и капремонт двух содорегенерационных котлов № 1 и 3. По итогам года Усть-Илимский ЛПК произвел 642,3 тысячи тонн товарной продукции.

В 2005 году усть-илимскую группу лесозаготовительных предприятий — «ИлимСибЛес» признали лучшей в номинации «Самый ответственный лесопользователь» в рамках премии «Российский лес» на VII Международном лесопромышленном форуме. Награждение состоялось в Санкт-Петербурге. Диплом, статуэтку «Золотой топор» и золотой памятный нагрудный знак генеральному директору «ИлимСибЛеса» Виктору Долгову вручали руководитель Федерального агентства лесного хозяйства Российской Федерации и заместитель полномочного представителя президента в Северо-Западном федеральном округе.

В 2005 году на Котласском ЦБК впервые сварили более миллиона тонн целлюлозы за год. Рекорд был установлен вечером 31 декабря.

Инвестиции в развитие предприятия в 2005 году составили 64 млн долларов. 14,6 млн направили на строительство новой выпарной станции. Оборудование поставила австрийская компания «Andritz», ее же специалисты приняли участие в реконструкции оборудования варочного котла «Камюр». Другую часть работ выполнила финская компания «Metso». Кроме этого, финны выиграли тендер на строительство нового завода по варке нейтральной сульфитной полуцеллюлозы.

В 2005 году «Илим» подписал контракт с американской компанией «John Deere» на поставку очередной партии лесозаготовительных машин. Десять харвестеров и форвардеров пришли на комбинат в декабре. Лесные предприятия стали заготавливать почти половину всего древесного сырья для КЦБК с помощью современных технических комплексов.

Новая японская техника появилась и на складе готовой продукции, погрузчики от компании «Toyota» заменили устаревшие машины.

Еще 2 млн долларов направлено на модернизацию сеточной части картоноделательной машины № 3 и бумагоделательной машины № 1. Поставщиками оборудования выбраны американская компания «Johnson Fols» и австрийская «JBS Austria GMBH».

Ветераны и сотрудники БЛПК — участники праздничных мероприятий, посвященных 40-летию предприятия, рядом с памятной стеной





Пань Цзяюй,
менеджер по контролю поставок
Пекинского офиса Группы «Илим»

В 2005 году в Пекинском офисе «Илима» открыли вакансию менеджера по контролю поставок. К этому подтолкнула необходимость более системного подхода в решении различных вопросов, которые возникали в связи с увеличением объемов, расширением номенклатуры продукции, а также ужесточением государственного контроля за внешнеэкономической деятельностью.

Ван Юн так вспоминает об этом решении: *«Илим» стал одним из крупнейших поставщиков продукции ЦБП в Китае, это обязывало нас к качественно иному уровню администрирования бизнес-процессов. Нам нужен был специалист, который выстроил бы систему контроля поставок и сопутствующую работу. Это должен был быть человек, который одинаково хорошо знал Россию и Китай, понимал не только языки, но и ментальность двух стран».*

В свои 20 лет Пань Цзяюй приняла непростое для девушки решение — оставить семью, страну и уехать в Россию. В Иркутске она сначала окончила институт иностранных языков, а затем получила красный диплом магистра Байкальского государственного университета по специальности «Мировая экономика». В вузе в начале 2000-х девушка знакомится с Павлом Коробовым, сегодня директором департамента логистики и лесной продукции Пекинского офиса, а тогда выпускником института, жаждущим в совершенстве освоить китайский язык. Он и порекомендует потом Пань Цзяюй на должность менеджера по контролю поставок.

Оксана, как на русский манер зовут девушку коллеги в Китае, вновь начала все с нуля и говорит, что самым трудным был первый год: *«Тяжеловато приходилось, это была совсем новая для меня сфера деятельности. Но коллеги всегда меня поддерживали и помогали, причем не только по работе, ведь я тогда жила в Пекине совсем одна. Можно сказать, что в какой-то момент они заменили мне семью, тем более что я виделась с ними чаще, чем с родными».*

За прошедшие годы Пань Цзяюй занималась не только отгрузкой, контролем платежей и заключением контрактов, но и решением самых разных вопросов. Могла, например, и делегацию встретить, и в посольство съездить, и переводчиком поработать, и выступить в роли ведущей на торжественном мероприятии. Такую «многогранность» всех сотрудников Пекинского офиса здесь в шутку называют оптимизацией затрат и собственными нецензовыми улучшениями. Но какую бы работу не выполняла Оксана, она всегда делает это с предельной внимательностью к деталям. Наблюдая за ней со стороны, может показаться, что она строгий и даже суровый человек. Так, кстати, раньше и думали ее коллеги из Пекинского офиса. Но, узнав Оксану получше, понимаешь, что это не строгость, а предельная концентрация внимания, нежелание допустить даже малейшую ошибку в чем бы то ни было.



Марина Кононенко,
административный менеджер
Пекинского офиса Группы «Илим»

С образованием в 2007 году российско-американской компании, Пекинскому офису Группы «Илим» потребовался административный менеджер со знанием английского, китайского и русского языков. На эту должность приняли Марину Кононенко.

Она родилась и выросла в Красноярске, там же закончила госуниверситет, факультет современных иностранных языков по специальности «Межкультурные коммуникации». Так как вторым языком в вузе девушка выбрала китайский, она также изучала историю и культуру Поднебесной. После получения диплома Марина устроилась на работу в банк, офис которого располагался рядом с крупным китайским рынком. Марина рассказывает, как, находясь на расстоянии нескольких тысяч километров от Китая, она стала ближе к этой стране:

«Работавшие на рынке китайские предприниматели регулярно переводили в нашем банке деньги в КНР. Я много общалась с ними, слушала их рассказы о родине и в какой-то момент решила поехать в отпуск в Пекин, посмотреть на Китай изнутри. Это был 2005 год, город тогда активно готовился к Олимпиаде, там работало много приглашенных иностранцев. Знание языков позволило мне познакомиться со многими интересными людьми. Да и сам Пекин очень понравился».

Прошло три года и перед девушкой встал выбор: либо получать профильное финансовое образование и далее строить свою карьеру в банке,

либо искать себя в иной сфере. В глубине души ее тянуло к другому, к тем самым межкультурным коммуникациям. В последний момент у Марины родилась идея: на год поехать в КНР и на специальных языковых курсах подтянуть свой китайский. А потом будь что будет. Потом было трудоустройство в Группу «Илим».

Первый рабочий день запомнился тем, что сотрудники Пекинского офиса готовились к визиту главы бизнес-единицы «Илим-Восток», а потому первым заданием для Марины стала подготовка презентации на английском языке. Со временем она стала исполнять обязанности переводчика и гида, заниматься подготовкой контрактов и кадровым документооборотом, в какой-то момент даже к финансовому менеджменту имела отношение. Помогло полученное в Китае MBA. Затем административному менеджеру поручили PR — организацию конференций, праздников и других мероприятий.

Александр Лыхин говорит, что у нее это хорошо получается: *«На сегодняшний день Марину знают везде: в филиалах, в Центральном офисе. А в Китае, такое ощущение, у нее половина населения — друзья и знакомые. Если Пекинскому офису удастся монетизировать весь этот капитал, Группе «Илим» будет обеспечено материальное благополучие в XXI веке».*

2006

Новые перспективы

«Илим» отмечает свой первый юбилей в Поднебесной и помогает России и Китаю развивать торгово-экономическое партнерство в лесной сфере

Новый опыт

Еще в 2005 году в Пекинский офис «Илима» стали поступать запросы от китайских партнеров о предполагаемых датах проведения торжественных мероприятий по поводу 10-летнего юбилея работы российской компании в КНР. В середине января в Санкт-Петербурге было принято решение о масштабном праздновании круглой даты в Пекине, поскольку такие мероприятия служат укреплению и развитию деловых взаимоотношений с китайскими компаниями. Была согласована дата — 19 мая 2006 года, сформирован оргкомитет и определены источники финансирования. Празднование юбилея не ограничивалось торжественным ужином. К знаменательной дате приурочили проведение уникальной конференции «Перспективы развития сотрудничества России и Китая в лесной промышленности». Организаторами выступили российская лесопромышленная компания «Илим Палп» совместно с комитетом по развитию лесной промышленности и лесного хозяйства Торгово-промышленной палаты РФ. О высочайшем статусе форума красноречиво говорит состав его участников. С российской стороны в рабочей программе приняли участие глава Торгового Представительства РФ в Китае, первые лица ТПП РФ и аппарата полпредства Президента РФ, чиновники Министерств промышленности, торговли, энергетики и Федерального агентства лесного хозяйства, депутаты Государственной Думы и руководители отраслевых организаций. Китайскую сторону представляли чиновники и бизнесмены аналогичного ранга. Всего около 300 человек, больше попросту не вместил в себя самый большой зал отеля Swissotel — приняли участие в столь значимом мероприятии.

Александр Лыхин хорошо запомнил тот форум:

«Конференция касалась не только целлюлозно-бумажной промышленности. На ней рассматривались вопросы сотрудничества в области поставок продуктов механически обработанной древесины, в том числе пиломатериалов, ДВП, OSB. В то время в России после кризиса девяностых начал возрождаться лесопромышленный комплекс, появилось много частных фирм, а в «Илиме» уже была наработана хорошая экспертиза, поскольку в компанию входили предприятия глубокой мехобработки. Этот опыт был интересен участникам встречи».

Михаил Зингаревич поздравил коллектив Пекинского офиса с 10-летием работы на китайском рынке. Пекин, Swissotel, 19 мая 2006 года



Для Пекинского офиса проведение конференции «Перспективы развития сотрудничества России и Китая в лесной промышленности» стало новым уникальным опытом. Специалисты представительства взяли на себя организацию мероприятия «под ключ», без привлечения специализированных event-агентств.

2006-й был объявлен годом России в Китае. Тогда было проведено немало российско-китайских политических, деловых, культурных мероприятий. Руководителей «Илим Палп» и Пекинского офиса регулярно приглашали участвовать в них, что подчеркивало высокий статус российской компании в КНР.

Участие в Российско-Китайском форуме деловых кругов в Пекине в рамках мероприятий «Года России в Китае». Март 2006 года
На фото (слева направо): Александр Лыхин, вице-президент China Light и генеральный директор CNPPC Ван Сяоцзин, акционеры «Илим Палп» Борис Зингаревич и Михаил Зингаревич, помощник генерального директора CNPPC Борис Ван



Новый интерес

В 2006 году общий объем поставок илимовской целлюлозы и картона в Китай составил 940 тысяч тонн. Этому способствовали высокие по тем временам цены на целлюлозно-бумажную продукцию. Тонна целлюлозы стоила около 700 долларов, крафтлайнер — до 500 долларов за тонну. Тогда же был поставлен абсолютный рекорд по отгрузкам братского картона в Китай — 185 868 тонн. Это достижение не побито до сих пор.

Среди крупнейших его покупателей — New North Pulp and Paper Trading. В том году китайская компания построила собственный гофро завод и стала уже не только трейдером, но и конечным потребителем, больше покупала и перерабатывала гофросырья, произведенного на комбинате в Братске. Фу Жао вспоминает рыночную ситуацию в 2006 году:

«В начале тысячелетия у переработчиков в Китае стал популярен тестлайнер и значительная часть местных производителей гофроупаковки перешли на более дешевое макулатурное сырье. Но в 2006 году гофровики, связанные прежде всего с производством упаковки для пищевой продукции и товаров, отправляемых на экспорт, начали снова интересоваться более экологичным и прочным братским картоном, высокие физико-механические показатели которого открывали гофропроизводителям большие перспективы по снижению себестоимости на свою продукцию».

Новый маршрут

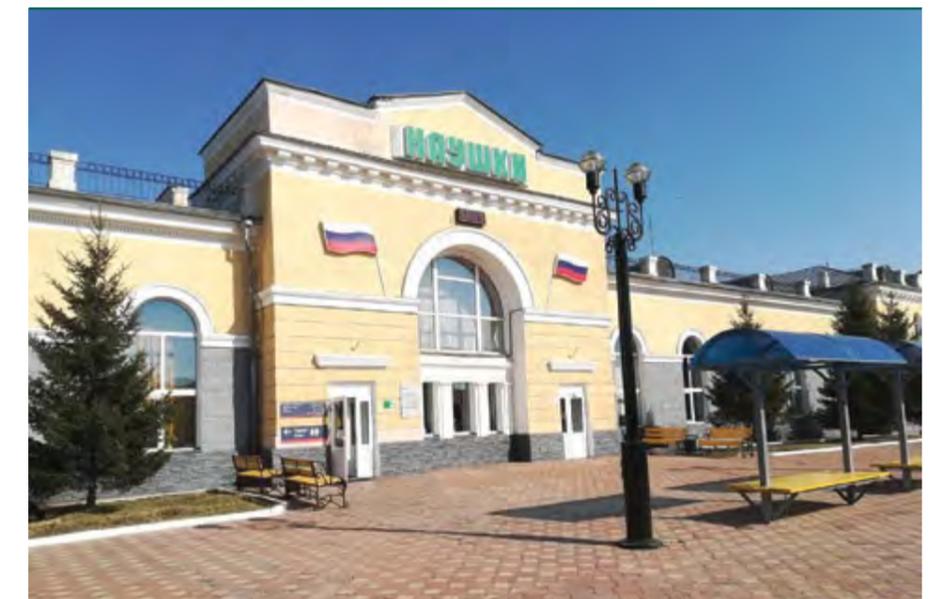
В 2006 году специалисты Пекинского офиса организовали первые тестовые поставки целлюлозно-бумажной продукции в Китай по территории Монголии и через пограничный переход «Наушки — Эрлянь». Партнером с китайской стороны выступила компания ARC International Industrial Materials.

Павел Коробов хорошо помнит, с чего все начиналось:

«В то время многие конкуренты и даже наши контрагенты не верили в успех этого начинания. Все потому, что инфраструктура монгольской железной дороги, мягко говоря, не соответствовала запросам времени: сложная горная местность, одна колея, старое железнодорожное полотно, нехватка подвижного состава локомотивов и специальных экспортных вагонов. Из-за этого объемы перевозок в Монголии были не существенными и затратными. И самое главное — это отсутствие компании-оператора, которая помогала бы на месте решать все возникающие вопросы».

Но сотрудники «Илима» смогли найти надежных логистических партнеров в Монголии и открыли второй, наряду с Маньчжурией, канал поставок продукции ЦБП. Новый погранпереход обеспечивал компании кратчайший выход на привлекательный регион Баодин и позволял снизить риски, связанные с возникающими конвенциями на направлении Забайкальска. В настоящее время по этому маршруту Группа «Илим» осуществляет половину своих поставок в Китай и является одним из крупнейших партнеров монгольской железной дороги.

Железнодорожная станция «Наушки», Республика Бурятия, Россия



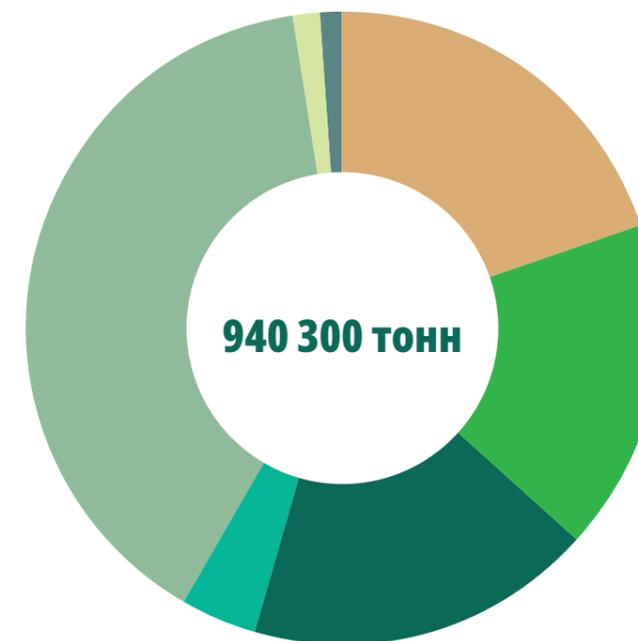
Компании, с которыми начали сотрудничать в 2006 году

- Beijing Forest Products Trading
- China National Geological Materials Supply
- Harbin Long Way
- Harbin New Dragon
- Harbin Railway
- Liaoning Cheng Da Industrial
- TC International

Крупнейшие компании-партнеры в 2006 году



Поставки продукции в Китай в 2006 году



165 500 т.	братская хвойная целлюлоза
369 300 т.	усть-илимская хвойная целлюлоза
160 900 т.	братская лиственная целлюлоза
37 000 т.	усть-илимская небеленая целлюлоза
8 900 т.	коряжемская вискозная целлюлоза
185 900 т.	братский картон
12 800 т.	коряжемский картон

Чем запомнится 2006 год в Китае?

26 января

ЦК КПК и Госсовет КНР приняли «Научно-техническую программу по стимулированию развития за счет инноваций». Ключевая цель документа — повышать собственный потенциал и стать инновационным государством.

31 января

Госсовет КНР издал документ «Мнение о решении проблем рабочих из числа крестьян». В числе главных задач указано: установить единый рынок рабочей силы в городах и деревнях, а также сформировать справедливую систему трудоустройства. Кроме того, необходимо разработать механизмы надзора и проверки исполнения закона для защиты законных прав и интересов рабочих-крестьян.

15 апреля

ЦК КПК и Госсовет КНР опубликовали «Несколько идей по поводу стимулирования развития в центральных районах Китая».

Канцелярия по работе с Тайванем при ЦК КПК опубликовала заявление о том, что материковый Китай принял 15 политических мер по содействию сотрудничества с Тайванем, что «принесет пользу тайваньским соотечественникам».

8 — 11 октября

В Пекине состоялся 6-й пленум ЦК КПК 16-го созыва. Он был посвящен обсуждению проблем в социальной сфере и выработке долгосрочной стратегии их решения. По итогам принято развернутое решение ЦК КПК по важным вопросам строительства социалистического гармоничного общества будущего.

4 — 5 ноября

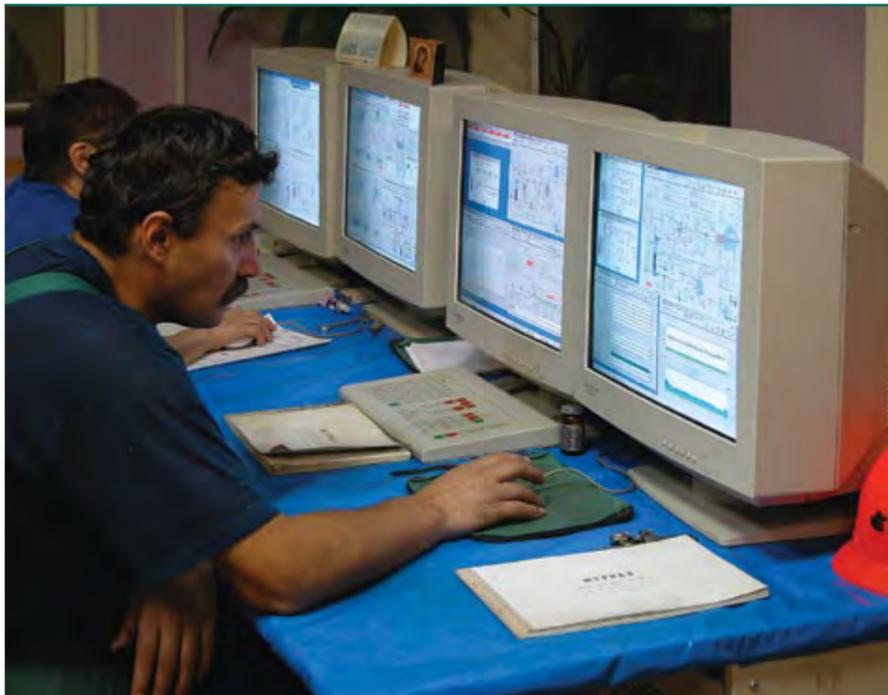
В рамках Форума сотрудничества «Китай — Африка» состоялся Пекинский саммит. На нем приняты «Декларация Пекинского саммита» и «Пекинский план действий на 2007 — 2009 годы».

Событие года

Подписано соглашение о намерении создать совместное предприятие с компанией International Paper. Целлюлозно-бумажные активы «Илим Палп» консолидированы в компании Ilim Holding, после чего зарегистрирована дочерняя компания — ОАО «Группа «Илим»



Автоматизированная система управления производства картона. Братский ЛПК, 2006 год



Началась автоматизация производства

В 2006 году на комбинатах «Илима» продолжается масштабная модернизация оборудования. Основные ресурсы сосредоточены на недавно вошедшем в состав корпорации Усть-Илимском ЛПК. Здесь походит к концу реализация масштабной программы стратегического развития «Проект 630», которая включала в себя 12 локальных проектов, большая часть которых предусматривала реконструкцию производства в варочно-промывном, отбельном, сушильном и выпарном цехах. Четыре проекта реализовали в летний останов 2005 года. Пятый — замена отсасывающих ящиков на первой сушильной машине — в декабре. И оставшиеся семь проектов реализованы и запущены в работу в 2006 году. С начала апреля после реконструкции по «Проекту 630» второй поток целлюлозного производства вышел на проектную мощность, суточная производительность составила 1100 тонн целлюлозы по варке. Все инициативы направлены на увеличение производительности комбината до 630 тысяч тонн целлюлозы в год. Объем инвестиций составил около 20 млн долларов.

В то же время на всех трех предприятиях начинается автоматизация производственных процессов, закладывается фундамент для будущей цифровизации. В Усть-Илимске в 2006 году отключили старую автоматизированную систему управления вторым варочным котлом и подключили сверхновую на тот момент АСУТП фирмы «Yokogawa». Она способна не только выводить на экран монитора все параметры работы оборудования, но и регулировать технологические процессы, выдавая готовые решения заданной программы.

На Братском ЛПК в Управлении лесозаготовок и лесосплава (УЛил) началась внедрение системы спутникового контроля, предназначенной для контроля работы наземного и водного транспорта. Электроника собирает данные о пройденном расстоянии, средней скорости, моточасах, расходе топлива. А в рамках техперевооружения линейного технологического узла связи БЛПК на хлорном производстве смонтировали первую цифровую телефонную станцию, а затем заменили и устаревшую АТС-6.

На Котласском ЦБК в 2006 году начинается внедрение информационной

системы управления на базе mySAP Business Suite, которая охватила все подразделения предприятия и унифицировала бухгалтерскую и финансовую отчетность. Также в Коряжме на картонно-бумажном производстве установили новейшую на тот момент автоматизированную систему оперативно-диспетчерского управления (АСОДУ), а на БДМ-6 обновили автоматизированную систему управления технологическим процессом (АСУТП).

В 2006 году в «Илиме» стартовал новый учебный год в Корпоративном университете. Образовательные программы немного изменили, адаптировав их под текущие задачи бизнеса — автоматизацию производственных процессов. На площадке комбината в Коряжме стартовал пилотный проект, направленный на развитие управленческих навыков у сотрудников рабочих специальностей, прежде всего бригадиров и работников шестых разрядов. Первыми в проекте приняли участие сотрудники ПСБЦ, поскольку именно здесь впервые были внедрены программы «Проконт» и АСОДУ, позволяющие оперативно управлять производственными процессами. Также, кроме прежних учебных программ Корпоративного университета «ТОП-100», «КП» и «ДА» введены новые — «Менеджмент мастеров» и «Внутренний преподаватель».

В 2006 году комбинаты Коряжмы и Братска получили право и начали маркировать свою продукцию знаком FSC (Лесного попечительского совета), подтверждая соответствие цепочки поставок древесного сырья требованиям международных стандартов.

Доставка лесосырья на Котласский ЦБК автомобильным транспортом





Чэн Мин,
президент TC International

К середине 2000-х ARC International Industrial Materials сдала свои лидерские позиции на китайском рынке. В компании началась реструктуризация, руководство решило отойти от торговли и сосредоточиться на производстве продукции ЦБП. В 2006 году часть сотрудников, которые видели большой потенциал российской целлюлозы и картона на китайском рынке, объединились и создали компанию TC International. Имея налаженные связи с «Илимом», новая компания продолжила сотрудничество с крупнейшим российским поставщиком целлюлозно-бумажной продукции. «Мы всегда видели преимущества работы с Группой «Илим». Во-первых, «Илим» — это лидер ЦБП в России. Во-вторых, комбинаты компании находятся в Сибири и их продукцию относительно просто можно доставить в Китай. Третье — обеспеченность лесосырьем, что дает китайским потребителям уверенность в будущем сотрудничестве, — подчеркнул президент TC International Чэн Мин. — В Китае растет спрос на целлюлозу, а у Группы «Илим» есть и волокно, и внятная стратегия развития на китайском рынке, следовательно, наши интересы совпадают».

Когда у двух компаний возникали разногласия по каким-либо вопросам, например, по качеству готовой продукции или по стоимости контрактов, стороны всегда садились за стол переговоров и искали компромисс. Специалисты Группы «Илим» и TC International вместе ездят на китайские перерабатывающие заводы и обсуждают проблемные

моменты, вместе летают в Сибирь, чтобы на комбинатах с помощью технологов находить оптимальные решения.

Господин Чэн сам неоднократно бывал на комбинатах в Усть-Илимске и Братске и всегда внимательно следил за происходящими там положительными изменениями:

«Впервые я посетил сибирские целлюлозно-бумажные предприятия в 1994 году. С тех пор каждый раз отмечаю позитивные перемены. Вижу, что Группа «Илим» постоянно вкладывает значительные средства в модернизацию оборудования, улучшает производственные процессы, применяет самые современные и передовые технологии. Я своими глазами вижу развитие компании и понимаю, какой большой потенциал у наших взаимоотношений».

Кроме технического перевооружения основных производственных мощностей, президент TC International высоко ценит и другие изменения, которые произошли за четверть века работы Группы «Илим» на китайском рынке. Это и стабильное качество готовой продукции, и ориентация на запросы конечных потребителей, связанные с логистикой и разнообразием финансовых инструментов, и достойный уровень клиентского сервиса. Такое отношение российского поставщика помогает развивать бизнес китайским целлюлозно-бумажным компаниям.

«На сегодняшний день рынок ЦБП Китайской Народной Республики самый большой в мире,



Китайская делегация представителей семи заводов из регионов Шаньдун, Ляонин, Синьцзян, организованная совместно с компанией TC International. Братск, 2016 год. На фото (слева направо): менеджер по маркетингу Пекинского офиса Группы «Илим» Ван Цзюньчжэ, президент TC International Чэн Мин, директор по целлюлозе Xinjiang Fulida Fiber Сунь Лякуй, менеджер по технической поддержке филиала Группы «Илим» в Братске Роман Винничук, заместитель главного представителя Группы «Илим» в Пекине Ван Юн, директор по производству филиала Группы «Илим» в Братске Вячеслав Михеенко, директор филиала Группы «Илим» в Братске Алексей Паньшин, главный инженер Xinjiang Fulida Fiber Ван Юхун, заместитель начальника производства листанной целлюлозы филиала Группы «Илим» в Братске Александр Пинаев, руководитель отдела технического контроля филиала Группы «Илим» в Братске Наталья Стельмашенко, вице-президент, Азия, Глава представительства Группы «Илим» Александр Лыхин, специалист службы по работе с клиентами Центрального офиса Группы «Илим» Оксана Путря, специалист клиентского сервиса филиала Группы «Илим» в Братске Наталья Омегова, специалист службы по работе с клиентами Центрального офиса Группы «Илим» Анна Складенко

а Китай — крупнейший импортер товарной целлюлозы. Соответственно, чем больше емкость, тем больше конкуренция. На мой взгляд, залог успеха Группы «Илим» на китайском рынке заключается в том, что компания грамотно использует свои конкурентные преимущества, — отметил Чэн Мин. — Прежде всего, это оперативные и стабильные поставки по железной дороге, например, по маршруту «Шелковый путь» в Синьцзян-Уйгурский автономный район, на юго-запад и в центр Китая, чего не могут обеспечить другие поставщики. Особенно это стало актуально сейчас, когда морские перевозки значительно подорожали».

Как рассказал заместитель главного представителя Группы «Илим» в Пекине Ван Юн, на сегодняшний день TC является крупнейшим партнером «Илима» по поставкам продукции на китайский рынок; в 2017 году компания сумела выйти на рекордный

уровень в четверть миллиона тонн в год. А сотрудничество с Чэн Мином и его коллегами — это всегда поиск и реализация новых идей:

«В TC International работают настоящие профессионалы, которые смотрят вперед, открывают новые направления деятельности. В свое время именно с ними мы начинали развивать поставки целлюлозы через погранпереход «Наушки». С ними же организовали поставки нашей продукции на вискозное производство в Синьцзян-Уйгурский автономный район. Кроме этого, мы совместно провели конференции в Ханчжоу, Циндао и Шэньяне в рамках нашей программы «Go-to-market» по выводу на китайский рынок продукции нового ЦКК в Усть-Илимске».

Сейчас у руководителей Группы «Илим» и TC International зреет еще одна перспективная идея, которая выведет сотрудничество двух компаний на качественно новый уровень и позволит не зависеть от волатильности рынка ЦБП.

2007

Американская «История»

На мировом рынке ЦБП появился новый глобальный игрок — Группа «Илим»

История знакомства

1 июля 2007 года завершился переход всех комбинатов «Илим Палп» на единую акцию. Эта дата официально считается первым днем работы объединенной компании ОАО «Группа «Илим». Западным партнером совместного предприятия выступила американская компания International Paper.

Совет директоров утвердил стратегию новой компании и бизнес-план, которые были разработаны партнерами совместно. Кроме этого, была сформирована беспрецедентная для отрасли инвестиционная программа объемом 1,5 млрд долларов, предусматривающая масштабную модернизацию действующих и создание новых производств.

Спустя несколько дней в Китай прилетела большая группа сотрудников International Paper. В нее входили специалисты по продажам и логистике, юристы, представители финансового блока, производственники. Они провели масштабный аудит всех бизнес-процессов Пекинского офиса. Как часто бывает в таких ситуациях, состоялось много дискуссий по ключевым вопросам.

Александр Лыхин хорошо помнит, как это происходило:

«В то время около 70 % контрактов у нас оплачивались по инкассо, мы сначала отгружали продукцию и только после этого нам ее оплачивали. Более того, мы давали отсрочку 30 дней. Настолько доверительными были наши отношения с китайскими партнерами. Но по рекомендации американских партнеров мы стали пересматривать условия поставок и платежные инструменты, переходили на предоплату, банковские гарантии и подтвержденные аккредитивы. Кроме этого, западные коллеги предлагали пересмотреть структуру потребителей продукции компании, сделав акцент на переработчиков. Однако мы смогли доказать эффективность действующей схемы: работая с большими трейдерами, «Илим» мог продавать незначительные лоты как крупным заводам, так и средним предприятиям независимо от рыночной ситуации».

Председатель Совета директоров корпорации «Илим Палп» Захар Смушкин и председатель Советов директоров «International Paper» Джон Фарачи подписали документы о создании совместного предприятия Группа «Илим»



Какими бы ни были трудности на начальном этапе, союз двух крупнейших игроков на рынке целлюлозно-бумажной промышленности был обречен на успех. Примерно полтора-два года потребовалось российской и американской сторонам, чтобы понять менталитет друг друга и специфику подходов к ведению бизнеса. За это время произошло взаимное проникновение лучших идей и практик. Так, например, при планировании строительства нового целлюлозного завода в Сибири западные специалисты поделились своим опытом подготовки рынков к новым объемам. Это позволило Группе «Илим» успешно реализовать проект «Большой Братск» и усилить свои позиции на китайском рынке. Позже специалисты Пекинского офиса используют эти наработки для вывода объемов нового целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске.

Заводы российской непромышленной корпорации по механической деревообработке в новое совместное предприятие не вошли, на их базе был создан крупнейший деревообрабатывающий холдинг «Илим Тимбер».

С места в карьер

В образованной Группе «Илим» сразу же была создана новая организационная структура. Все комбинаты стали унифицированными филиалами совместного предприятия и объединены в две продуктовые линии — «Илим-Запад» и «Илим-Восток», а часть общих функций была централизована. Бизнес-единицу «Илим-Восток», куда вошли Братский и Усть-Илимский ЛПК, а также Пекинский офис компании, возглавил Брайан Макдональд. Первый раз в этой должности он прилетел в Китай в октябре 2007 года и сразу принял участие в масштабной конференции «Илим»: настоящее и будущее», которая состоялась в городе Циндао.

Ван Юн, занимавшийся организацией этого форума вспоминает: «В работе конференции приняли участие более 300 представителей китайских компаний и даже наши конкуренты. Все хотели познакомиться с новым руководством Группы «Илим» и узнать о дальнейших планах и перспективных проектах совместного предприятия. После форума мы провезли Брайана Макдональда по южным регионам Китая, познакомили с ключевыми покупателями и показали их перерабатывающие предприятия».

III Конференция «Илим»: настоящее и будущее». Циндао, 19 октября 2007 года



Логистический прорыв

В 2007 году поставки целлюлозно-бумажной продукции Группы «Илим» в Поднебесную незначительно сократились, сибирские комбинаты активно модернизировались и не поспевали за растущим китайским рынком. Тем более что предприятия продолжали продавать целлюлозу и картон российским потребителям, а Усть-Илимский ЛПК — даже в Европу. Стоимость хвойной целлюлозы на китайском рынке составляла 720 долларов за тонну, «листвы» — 615, а картон продавали по 510 долларов за тысячу килограмм. Благодаря такой ценовой конъюнктуре компания смогла выйти на рекордные объемы продаж в денежном выражении и выполнить годовую EBITDA уже к концу лета.

Этому сопутствовал и своего рода прорыв в логистике. Весной 2007 года после многомесячной подготовки специалисты Пекинского офиса организовали первую контейнерную поставку братского картона на условиях DAF. О том, как это было, рассказывает Фу Жао:

«До 2007 года контейнеры с картоном мы отправляли только морем, а при доставке железнодорожным транспортом грузили крафтлайнер в вагоны. Новый формат транспортировки позволил нам минимизировать повреждение рулонов при перегрузке на погранпереходах в китайские составы. Благодаря этому решению мы смогли даже немного поднять цены на наше гофросырье и, самое главное, укрепить репутацию компании, как ответственного поставщика».

Директор Усть-Илимского ЛПК Владимир Батищев встречает китайскую делегацию. Усть-Илимск, 14 июля 2007 года



Три юбилея

Летом в Санкт-Петербурге состоялось торжественное празднование 15-летнего юбилея компании «Илим Палп», на которое были приглашены руководители всех крупнейших китайских компаний-партнеров. Участники мероприятия до сих пор с теплотой вспоминают этот праздник. Все началось 27 июня 2007 года в Москве, где для гостей из КНР была организована большая экскурсия по столице России. На следующий день все прибыли в Санкт-Петербург. Торжества начались с посещения Эрмитажа. Директор всемирно известного музея Михаил Пиотровский лично поздравил руководство «Илима» и гостей компании, а затем провел экскурсию по залам Эрмитажа. Праздничный ужин состоялся в Петропавловской крепости, а завершилось все большим фейерверком на берегу Невы.

Спустя несколько дней состоялся праздник в Усть-Илимске. Здесь отмечали не только юбилей города, но и 35-летие со дня подписания Генерального соглашения между странами-участницами СЭВ о строительстве УИЛПК. Ван Юн рассказал об этой необычной поездке:

«Решено было воспользоваться этим поводом, чтобы показать нашим китайским партнерам Усть-Илимский комбинат. Но на сей раз мы целенаправленно пригласили не президентов и генеральных директоров компаний, а вторую линейку руководителей. Также нами был предложен необычный формат поездки: до Иркутска мы долетели самолетом, а оттуда автобусами поехали в Усть-Илимск. Дорога заняла одиннадцать часов, но всем гостям очень понравилось, потому что мы регулярно останавливались, любовались сибирскими красотами и дегустировали блюда русской и бурятской кухонь. С тех пор такие автобусные туры по Сибири очень полюбились нашим партнерам».

Поставки продукции в Китай в 2007 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2007 году

- Anhui Whywin International

Синергетический эффект

В сентябре 2007 года в Китай приехала большая делегация из мэрии Братска, чиновники планировали посетить город-побратим Цзыбо в провинции Шаньдун. В состав рабочей группы вошли первый заместитель мэра Александр Доскальчук, заместитель по соцвопросам Татьяна Литвинова, глава городской системы здравоохранения Александр Большешапов, заведующий отделом торговли Виктор Дорошенко; бизнес представлял Эдуард Миронов. Городские власти обратились к руководству Братского комбината и Группе «Илим» с просьбой помочь в организации поездки. Сотрудники Пекинского офиса компании встретили братчан, помогли им с переездом и размещением, организовали культурную программу в Пекине и вместе с ними принимали участие в переговорах.

Александр Лыхин рассказывает:

«Провинция Шаньдун всегда была очень значимой для нас. И сегодня этот регион — один из ключевых по поставкам целлюлозы и картона. Все вместе, одной командой с делегацией из Братска мы достигли очень хороших результатов: братчане подписали несколько соглашений о сотрудничестве с администрацией Цзыбо, а мы провели переговоры с рядом крупных заводов этого региона. Кстати, именно тогда власти Братска впервые своими глазами увидели, насколько важна и значима продукция БЛПК для Китая».

Чем запомнится 2007 год в Китае?

14 апреля

Китай успешно запустил первый навигационный спутник Beidou-2 и официально начал самостоятельно строить спутниковую навигационную систему второго поколения.

3 июня

Государственный совет опубликовал «Национальную программу Китая по борьбе с изменением климата». Это первый всеобъемлющий политический документ КНР по борьбе с изменением климата, а также первый национальный план по борьбе с изменением климата, принятый быстро развивающейся страной.

1 июля

Исполнилось 10 лет со дня возвращения Гонконга в состав Китая.

1 августа

Ху Цзиньтао в своем выступлении на праздновании 80-летия основания Народно-освободительной армии Китая отметил, что за 80 лет упорной борьбы НОАК сформировала прекрасную революционную традицию, которая заключается в мужестве, подчинении и служении народу.

6 — 8 сентября

Первый форум «Летний Давос» состоялся в Даляне, провинции Ляонин.

22 октября

Состоялось первое пленарное заседание ЦК КПК 17-го созыва, на котором Ху Цзиньтао был переизбран генеральным секретарем ЦК КПК и назначен председателем Центрального Военного Совета. ЦК утвердил Хэ Гоцяна секретарем Центральной комиссии по проверке дисциплины

24 октября

Успешно запущен первый в Китае спутник для исследования Луны Чанъэ-1. 5 ноября он вышел на окололунную орбиту, что ознаменовало завершение первого китайского проекта по исследованию Луны.

Событие года

Группа «Илим» начала строительство завода по производству гофроупаковки в Ленинградской области

Инвестиции
в лесозаготовку

Необычная ситуация сложилась в 2007 году в Братске. Здесь запустили слух о «предсказании Ванги», что якобы 17 марта «город ляжет спать и не проснется» из-за того, что произойдет авария на хлорном производстве Братского ЛПК. Многие в страхе уезжали из города, кто-то даже продал квартиры. Естественно, что 17 марта ничего не произошло, и уже на следующий день жизнь в городе вернулась в прежнее русло.

Тем временем на комбинате продолжалась штатная работа и запланированная модернизация основных производств. На теплоэлектростанции начали строительство нового котла по сжиганию кородревесных отходов № 15. Объем инвестиций составил около 400 млн рублей. Оборудование картоноделательной машины покрыли антикоррозийной защитой. Кроме этого, была проведена реконструкция содорегенерационного котла № 12 и варочно-отбельного цеха целлюлозного производства № 2.

На комбинат поступила новая техника. В Лесном порту начали работу два современных лесопогрузчика финской компании «Kalmar» грузоподъемностью 16 тонн. Они осуществляли погрузку и выгрузку древесины с железнодорожного и автомобильного транспорта, карманов раскряжевочных агрегатов. Стоимость машин составила порядка 1,5 млн долларов. Кроме этого, лесникам приобрели современный хлыстовый лесозаготовительный комплекс «John Deere», в который вошли три валочных машины, скиддер и лесопогрузчик.

14 сентября 2007 года на Братском филиале Группы «Илим» была сварена 25-миллионная тонна целлюлозы. На юбилейную варку пригласили строителей БЛПК и лесохимиков, которые запустили первые очереди комбината и сварили первую тонну братской целлюлозы.

А Усть-Илимский комбинат в 2007 году произвел 630 тысяч тонн товарной продукции. В феврале в рамках инвестиционной программы сюда тоже поступили два погрузчика «Kalmar». Они позволили складировать хлысты в штабелях на два метра выше, чем обычно, что дало возможность создать в межсезонье большой запас лесосырья для предприятия.

Специалисты УИЛПК, как и братчане, обкатывали новую лесозаготовительную технику «John Deere» — две валочно-пакетирующие машины, два трелевочника и погрузчик.

Крупнейшие компании-партнеры в 2007 году



Кроме этого, на филиале Группы «Илим» в Усть-Илимске началось внедрение интегрированной корпоративной системы управления на базе SAP. Цель проекта — автоматизирование процесса формирования финансовой, бухгалтерской, налоговой отчетности и полное отражение всех хозяйственных операций в единой системе.

В 2007 году директором филиала Группы «Илим» в Коряжме назначен Александр Поздняков. Одним из первых его дел на новой должности стало подписание контракта на поставку новой партии современных лесозаготовительных комплексов — 6 харвестеров и 10 форвардеров «John Deere». В итоге почти 70% всего сырья для комбината начали заготавливать с помощью импортной техники.

На картонно-бумажном производстве КЦБ завершилась большая реконструкция БДМ № 1, после модернизации пароконденсатной системы увеличена производительность флютинга.

Руководство Группы «Илим» продолжает много внимания уделять вопросам экологии. В 2007 году в Коряжме завершено строительство новой выпарной станции. С ее запуском компания смогла выполнить требования, предусмотренные российским природоохранным законодательством. Инвестиции составили 1,1 миллиарда рублей, а сам проект полностью соответствовал Киотскому протоколу.

Сотрудники Пекинского офиса, представители администраций городов-побратимов Братска и Цзыбо после проведения переговоров и подписания соглашений о сотрудничестве. Сентябрь 2007 год





Чжэн Юнда,
председатель совета директоров
Xiamen C&D Corporation Ltd



«Наше знакомство со специалистами Пекинского офиса «Илима» состоялось в 2003 году. В то время компания Xiamen C&D только начинала заниматься импортом и реализацией целлюлозы. Тогда же у нас возникла бизнес-идея поставлять бумажное сырье и развивать производство тишью в регионе Баодин на северо-востоке Китая. Местные заводы уже использовали целлюлозу «Илима», эта продукция была там очень популярна, а компания зарекомендовала себя, как надежный поставщик. Поэтому мы приняли решение тоже сотрудничать с «Илимом». После этого и состоялось мое знакомство с коллегами из Пекинского офиса. Уже во время нашей первой встречи стало очевидно, что Александр Лыхин, Ван Юн и Фу Жао хорошо понимают китайский рынок, прекрасно разбираются в том, что нужно трейдерам и перерабатывающим заводам. Все это только подтвердило правильность нашего решения.

Наше сотрудничество развивалось экстенсивно. Сначала мы просто торговали друг с другом, нас интересовали только цены и сроки поставки. Но достаточно быстро Группа «Илим» стала основным поставщиком для Xiamen C&D, а наша компания — самым крупным покупателем ее продукции, то есть мы перешли в статус стратегических партнеров. На мой взгляд, такой динамичный рост совместного бизнеса связан с тем, что у нас никогда не возникало серьезных противоречий. Я хорошо помню, что даже в кризисный 2008 год, когда произошел обвал цен на целлюлозу, мы вместе искали компромиссный вариант. У нас были разные мнения о том, что

делать дальше, но, прежде чем принять какое-то решение, мы ставили себя на место партнера и смотрели, насколько это будет выгодно каждой из сторон. В конце концов, не столь важны цены, волатильность будет всегда, это лишь вопрос времени. Гораздо важнее — дружба и взаимное доверие. Именно это помогает нам находить общий язык и решать любые вопросы. Несколько лет подряд совместно с Группой «Илим» мы проводим в Баодине встречи с нашими клиентами. Будучи стратегическими партнерами, мы делимся друг с другом информацией о том, что происходит на рынке, своими прогнозами развития ситуации, а затем вместе транслируем это конечным потребителям.

Мне довелось побывать на комбинатах «Илима» в Братске и Усть-Илимске, там многое производит впечатление. Но больше всего меня поразило русское гостеприимство и то, как нас встречали. Однажды из Иркутска в Братск мы ехали на автобусах. Прямо в них были накрыты импровизированные столы. Всю дорогу мы общались, пели песни, произносили тосты. Я испытал незабываемые эмоции, потому что за эти несколько часов из коллег и знакомых мы превратились в близких друг другу людей, стали почти что родственниками. Мне кажется, такие встречи дают возможность лучше понять друг друга, что в конечном счете помогает в дальнейшем развивать совместный бизнес.

На сегодняшний день китайский рынок укрупняется и становится более цивилизованным. Покупатели

и переработчики предъявляют больше требований к поставщикам. Если раньше их интересовали только цены, то сейчас они хотят иметь высокое качество целлюлозы и картона, получать скидки и использовать удобные финансовые инструменты расчетов. Поставщикам необходимо быть гибкими и максимально оперативно реагировать на эти запросы.

Встреча с руководством компании Xiamen C&D в Центральном офисе Группы «Илим» в рамках визита китайской делегации на празднование 20-летия «Илима». Санкт-Петербург, лето 2012 года
На фото (слева направо): генеральный директор Xiamen C&D Paper & Pulp Чэн Дунфан, заместитель генерального директора Xiamen C&D Paper & Pulp Чжан Сяохуэй, президент Xiamen C&D Чжэн Юнда

и переработчики предъявляют больше требований к поставщикам. Если раньше их интересовали только цены, то сейчас они хотят иметь высокое качество целлюлозы и картона, получать скидки и использовать удобные финансовые инструменты расчетов. Поставщикам необходимо быть гибкими и максимально оперативно реагировать на эти запросы.

Я искренне считаю деятельность «Илима» в Китае успешной. На мой взгляд, этому есть пять ключевых причин. Во-первых, Группа «Илим» смогла стать самым крупным экспортером хвойной целлюлозы на китайском рынке; благодаря своим лидирующим позициям компания может эффективно влиять на цену продукции в этом сегменте. Во-вторых, «Илим» — это поставщик, который понимает специфику нашего рынка. Эти позволило специалистам Пекинского офиса наладить хорошие взаимоотношения со многими бумажными заводами, которые теперь используют целлюлозу компании. Третье — это, конечно, высокое качество поставляемой продукции, которое полностью соответствует ожиданиям китайских потребителей. Четвертое — вовлеченность топ-менеджеров компании. И Ксения Соснина, и Тимофей Соколенко, и другие директора регулярно приезжают в КНР, встречаются и общаются с руко-

водителями китайских заводов. Так, как они, никто больше из иностранных поставщиков не делает. Ну, и пятое — это правильный выбор китайских партнеров. Вместе с топовыми покупателями Группа «Илим» бок о бок прошла самые тяжелые времена и только укрепила свои позиции. Все это свидетельствует об успешной работе компании на китайском рынке.

Все знают, что «Илим» строит большой целлюлозно-картонный комбинат в Усть-Илимске, производительностью более 600 тысяч тонн в год. Чтобы эффективно реализовать такие объемы в Китае, компании нужен надежный партнер. И он у Группы «Илим» есть — это Xiamen C&D. Также российская компания продолжает увеличивать мощности по производству целлюлозы. Поэтому мы с удовольствием готовы двигаться вперед, навстречу требованиям рынка, чтобы вместе развивать наш общий бизнес».

2008

Время ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Экономический кризис заставил Группу «Илим» выработать новую методологию взаимодействия с китайскими партнерами

Глубокое погружение

В российско-американской компании продолжается взаимное проникновение идей и опыта: партнеры изучают сильные качества друг друга, делятся своими знаниями и наработками. По понятным причинам лидирует в этом процессе International Paper: у образованной еще в 1898 году компании опыта в плане организации бизнеса все же больше, чем у относительно молодой российской стороны. В 2008 году западные партнеры предложили новый формат ежеквартальных отчетных встреч — «Deep dive», на которых проходило подведение итогов и планирование. Ключевыми темами для обсуждения, как правило, были производство, лесообеспечение, продажи, стратегическое планирование, инвестиции.

Подведение итогов работы бизнес-единицы «Илим-Восток» проходило обычно в Братске с его более удобной транспортной доступностью, реже — в Усть-Илимске. На эти встречи практически всегда приезжали генеральный директор Группы «Илим» Пол Херберт, глава восточного подразделения Брайан Макдоналд, другие руководители по направлениям из Центрального офиса.

Иногда в таких мероприятиях принимали участие самые высокопоставленные сотрудники компании, так 2 июня 2008 года в Братск прилетел Джон Фарачи, в то время глава International Paper.

Александр Лыхин хорошо запомнил это совещание:

«Меня поразило, насколько Фарачи мог легко вычленивать из большого объема информации самое главное. Когда ему показали карту Китая и нашу логистику с четырьмя погранпереходами и поставками морем, он сразу понял уникальность этой системы, ее маневренность, и самое главное — прочность позиций Группы «Илим» в КНР. Он подошел к нам, и мы несколько минут рассказывали ему о том, как у нас все организовано.

В целом же это был интересный вид взаимодействия, который позволял коллегам с разными подходами и взглядами на ведение бизнеса оперативно выявлять проблемные места, и благодаря формату «face to face» быстро обсуждать их, находить оптимальные решения. Это сейчас в нашем распоряжении масса технических средств, которые позволяют проводить подобные встречи в удаленном формате. А тогда это был уникальный опыт».

На фото (слева направо): директор по производству и инвестициям бизнес-единицы «Илим-Восток» Владимир Батищев, директор бизнес-единицы «Илим-Восток» Брайан Макдональд, директор Филиала Группы «Илим» в Братске Владимир Соколовский, главный исполнительный директор International Paper Джон Фарачи. Братск, 2 июня 2008 года



И пришел кризис

Ценовая конъюнктура на китайском рынке ЦБП в начале 2008 года была замечательная. Хвойная целлюлоза стоила около 700 долларов за тонну, лиственная — близко к 600. На этом фоне Группа «Илим» на всех парах наращивает поставки в КНР, приближаясь к магической цифре — 1 миллион тонн. Но в августе 2008 года в мире разразился экономический кризис, который по масштабам и последствиям сравним разве что с Великой депрессией 1930-х годов.

Впрочем, Китай, где только что завершились XXIX летние Олимпийские игры, чувствовал себя лучше других стран, поскольку за несколько лет до спортивного праздника власти Поднебесной инвестировали в инфраструктурные проекты огромные средства (только в 2008 году сумма вложений составила около 560 млрд долларов). Все это поддержало национальную экономику.

Но и здесь ощутили влияние экономического кризиса. Как это было, вспоминает Ван Юн:

«Кризисные явления мы реально почувствовали в сентябре 2008 года, когда началось резкое снижение цен на продукцию ЦБП, затоваривание рынка, возникли трудности со сбытом и финансированием у наших партнеров. Была задета вся цепочка продаж, что и образовало проблемы. В какой-то момент цены вели себя как в русской сказке: только не росли, а падали не по дням, а по часам, прежде чем достичь дна».

Руководство компании Suifenhe Sandu Papermaking: президент Лю Юн, генеральный директор Сюй Сюминь, девушка-переводчик, заместитель генерального директора Чжан Хундун



Без паники

За 12 лет работы на китайском рынке «Илим» преодолел достаточно кризисных ситуаций. Был пройден серьезный экономический спад в 1996 году, когда цены на хвойную целлюлозу с 1000 долларов за тонну падали до 300 долларов. Был кризис 1999 года, но компания выстояла. А в 2003 году, когда в КНР бушевала атипичная пневмония, внутреннее снижение объемов производства и вовсе составило 40-50%. Целлюлоза тогда была никому не нужна, власти закрывали целые регионы, но «Илим» снова справился. Вот и в 2008 году не было ощущения глобальной трагедии. Безусловно, положение было непростое, но все стороны рассматривали его как цикличную ситуацию. И в этот момент на Группу «Илим» начала работать репутация системного поставщика, который всегда выполняет свои обязательства.

Чтобы не снижать объемы поставок и не остановить сибирские комбинаты, нужны были грамотные оперативные решения. Прежде всего, компания воспользовалась своим логистическим преимуществом: был сокращен грузопоток через затоваренные к тому времени морские порты. И наоборот — через короткое транспортное плечо увеличены поставки в северные регионы Китая, через пограничные переходы «Забайкальск — Маньчжурия», «Гродеково — Суйфэньхэ» и «Наушки — Эрлянь» с выходом на западные районы КНР. Это позволило перенаправить объемы поставок туда, где не могли продавать свою продукцию конкуренты Группы «Илим». Александр Лыхин вспоминает:

«То, как наша компания справилась с ситуацией, является результатом слаженной работы всей команды: комбинатов, которые гибко реагировали на рыночную ситуацию и выпускали именно ту продукцию, которая была необходима; специалистов Финтранса; менеджеров по продажам; сотрудников Пекинского офиса. И ни разу в этот кризисный период не было ни одного глобального разногласия с нашими китайскими партнерами, которое мы не смогли бы решить. Наша компания эффективно использовала свое территориальное преимущество, статус крупного системного игрока на рынке КНР, предыдущий опыт и все, что было наработано. Именно поэтому в условиях кризиса покупатель выбирал продукцию Группы «Илим»».

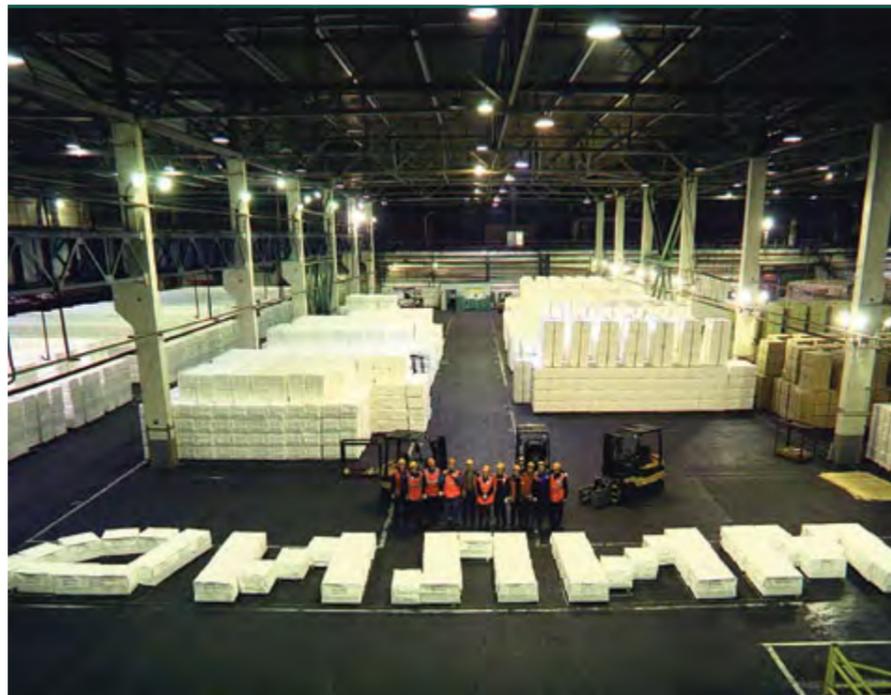
Встреча с руководством компании Suifenhe Sandu Papermaking. На повестке — подведение итогов совместной работы, обсуждение тенденций рынка, объемов поставок, качества готовой продукции, развитие новых регионов. Офис Sandu в Харбине, 23 сентября 2008 года



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2008 году

- Beijing Elin Pulp & Paper
- Kwok Fung (Sino HK) Enterprise
- Manzhouli Hong You
- Shandong Chen Ming Paper Group
- Shanghai Xiangtian
- Yuen Foong Yu
- Zhongshan Zhongshun Paper Manufacturing

Благодаря эффективной логистике и поставкам в те регионы, куда не могли доставлять свою продукцию конкуренты, Группа «Илим» несмотря на кризис смогла увеличить объемы продаж в Китае



Кризис — время возможностей

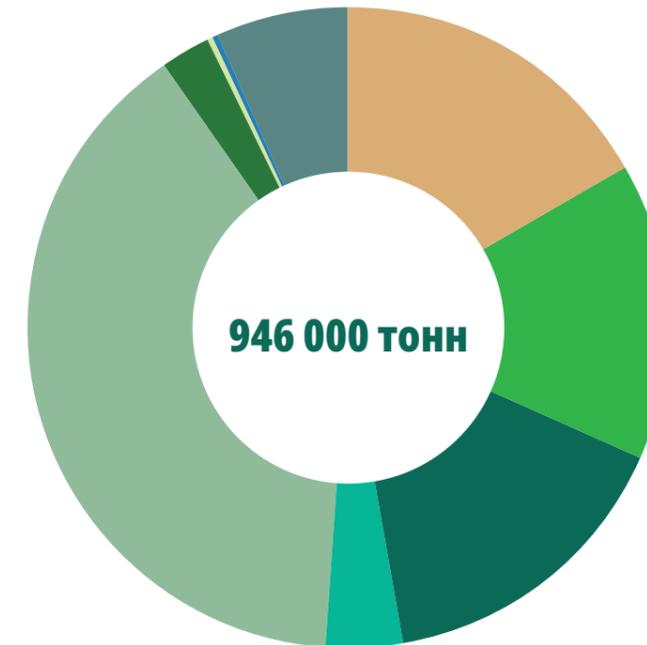
Начиная со второй половины декабря экономическая ситуация в Поднебесной начала нормализоваться. Благодаря слаженным командным действиям Группа «Илим» пострадала значительно меньше своих конкурентов на китайском рынке. Когда перед многими компаниями стоял вопрос выживания, российский производитель ЦБП полностью продавал все объемы, не создавая при этом консигнационных складов и получая полную оплату за свою продукцию.

Ван Юн подводит итоги непростого года: *«По итогам первой половины 2008 года мы зафиксировали рост поставок в Китай на 17%. Таким образом, после небольшой коррекции в 2007 году, в трудный кризисный год общий объем продукции, которую Группа «Илим» реализовала в КНР, опять вырос и перевалил за отметку в 940 тысяч тонн в год».*

Директор по экономике и финансам Лидия Потапова, директор по защите активов Александр Ильин и директор Филиала Группы «Илим» в Братске Владимир Соколовский дарят руководителю International Paper Джону Фарачи книгу об истории Братского ЛПК



Поставки продукции в Китай в 2008 году



145 000 т.	братская хвойная целлюлоза
370 900 т.	усть-илимская хвойная целлюлоза
143 000 т.	братская лиственная целлюлоза
23 700 т.	усть-илимская лиственная целлюлоза
4 000 т.	коряжемская лиственная целлюлоза
38 000 т.	усть-илимская небеленая целлюлоза
61 300 т.	коряжемская вискозная целлюлоза
159 100 т.	братский картон
1 000 т.	коряжемский картон

Чем запомнится 2008 год в Китае?

5 — 18 марта

Состоялась первая сессия ВСНП 11-го созыва, на которой Ху Цзиньтао выбран председателем КНР и ЦВС КПК. У Банго выбран председателем Постоянного комитета ВСНП КНР, Вэнь Цзябао — премьером Госсовета КНР.

12 мая

Произошло сильное землетрясение магнитудой 8.0 баллов в уезде Вэньчуань провинции Сычуань. Погибло более 69 тысяч человек, пропало без вести порядка 18 тысяч, пострадало более 288 тысяч.

4 июля

Открыто прямое чартерное авиасообщение между Китаем и Тайванем.

1 августа

Начала работать первая в Китае высокоскоростная железная дорога мирового класса по маршруту Пекин — Тяньцзинь.

8 — 24 августа

В Пекине состоялись XXIX летние Олимпийские игры и XIII летние Паралимпийские игры.

15 ноября

Ху Цзиньтао принял участие в первом саммите лидеров «Большой Двадцатки», который состоялся в Вашингтоне. В своем выступлении он заявил о необходимости реформирования международной финансовой системы.

26 декабря

После резолюции Совета Безопасности ООН Военно-морские силы КНР отправили первую флотилию кораблей в Аденский залив и Сомалийскую котловину для сопровождения судов.

Событие года

18 июня Группой «Илим» в Ленинградской области запущен в работу новый гофрозавод мощностью 140 миллионов квадратных метров упаковки в год



Крупнейшие компании-партнеры в 2008 году



Время больших инвестиций

В середине июля 2008 года Совет директоров Группы «Илим» утвердил бизнес-план на ближайшие шесть лет, который получил название «Илим-2014», поскольку предусматривал существенный рост стоимости и эффективности компании к 2014 году.

Ключевые инициативы — реализация проектов «Большая Коряжма» (установка бумагоделательной машины — БДМ-7 производительностью 200 тысяч тонн в год) и «Большой Братск» (строительство новой линии по производству хвойной целлюлозы мощностью 600 тысяч тонн в год). Еще 135 млн долларов составила утвержденная лесная инвестпрограмма 2008 года.

В Братске на первом и втором целлюлозных производствах установили новые автоматические машины, упаковывающие кипы с целлюлозой

в специальные пакеты. Это позволило обеспечить сохранность продукции, которая доставляется китайским покупателям морским путем.

Кроме того, на комбинате началось внедрение автоматизированной системы контроля и учета производственных бизнес-процессов «Проконт». А на лесозаготовительные предприятия поступила новая техника. В выпарном цехе ТЭС реализовали технический проект экологической направленности по полной утилизации дурнопахнущих газов.

В Усть-Илимске тоже установили пакетирующую линию американской фирмы «Cranston» для упаковки кип целлюлозы. Общая стоимость проекта превысила 610 тысяч долларов.

Еще 65 млн долларов были направлены на снижение затрат при лесобеспечении УИЛПК. Дорожному предприятию за 2 млн долларов купили два экскаватора, два средних и два тяжелых бульдозера японской фирмы «Komatsu».

С 1 июня директором филиала назначен Владимир Филиппов. Возглавлявший комбинат Владимир Батищев переведен на должность директора по производству и инвестициям бизнес-единицы «Илим-Восток». В Коряжме после реконструкции запущен в работу СРК-5, а на ДБП начал работать узел по приемке технологической щепы из спецтранспорта. Впервые принят коллективный договор сроком на три года. При этом экономический кризис заставляет руководство филиала принять программу снижения затрат на всех этапах производства и включить режим жесткой экономии ресурсов и финансовой дисциплины.

В 2008 году впервые и сразу во всех филиалах Группа «Илим» отметила свой День рождения масштабным спортивным праздником — Илимпиадой, которая стала традиционной. 5 июля Илимпейские игры стартовали одновременно в Санкт-Петербурге, Коряжме и Усть-Илимске, а 6 июля эстафету олимпийского огня принял Братск.

Старт корпоративной Илимпиады. Усть-Илимск, 5 июля 2008 года





Чжан Хайлун,
генеральный директор
Manzhouli Economic and Trade Company



«Наша транспортно-экспедиционная компания была создана в 2002 году для организации импорта сырьевых товаров, в том числе целлюлозы. Взаимодействие с «Илимом» у нас началось с 2003 года. В то время мы были экспедитором китайской Suifenhe Sandu Papermaking, которая является крупным покупателем целлюлозы и картона российского поставщика. Мы помогли двум компаниям решать вопросы, связанные с таможенным оформлением, перегрузкой продукции из российских вагонов в китайские на пограничном переходе в Маньчжурии, а также своевременным обеспечением подвижным составом, в том числе для последующей транспортировки грузов конечным потребителям. Для того, чтобы все эти процессы были эффективными, необходимо постоянное и тесное взаимодействие с руководством таможни, начальником железнодорожной станции, главами муниципалитетов. Как раз на одной из таких встреч мы и познакомилась с Александром Лыхиним и Ван Юном.

В 2003 году мы начинали работать с относительно небольших объемов, примерно 30-40 тысяч тонн в год. Но долгое время поставки «Илима» через пограничный переход «Забайкальск — Маньчжурия» только росли. В 2016-2017 годах они достигли пиковых значений — около 500 тысяч тонн в год. В то время нашими услугами пользовались многие крупные покупатели Группы «Илим»: Suifenhe Sandu Papermaking, Xiamen C&D Paper & Pulp, China National Pulp & Paper Corporation, Zhejiang Welbon Group, China Light и другие компании. Но со временем российский

экспортер перераспределил свои объемы, часть продукции стала поступать на другие погранпереходы, прежде всего на железнодорожную станцию «Эрлянь», часть — доставляться до покупателей морем. Должен отметить, что меня впечатлило динамичное развитие Группы «Илим» на китайском рынке: это и рост объемов с 50 тысяч тонн в 1996 году до более чем 1,5 миллионов в наши дни, и создание универсальной логистической системы с контейнерными поставками морем и через четыре пограничных перехода.

За эти годы мы вместе эффективно справлялись с различными сложностями. Какое-то время все импортные товары подвергались на китайской границе тщательной проверке на предмет соответствия стоимости, указанной в контрактах, рыночным ценам. В нашем случае наибольшие сложности были с временными марками целлюлозы. От этого напрямую зависел размер налоговых сборов. Но мы успешно решали все эти вопросы, экономя нашим партнерам значительные средства на доставке. В разное время возникали трудности с перегрузкой на границе, связанные как с повреждением товарной продукции, так и с ограниченной грузоподъемностью китайских вагонов. Но благодаря нашим совместным усилиям, все это уже в прошлом. В настоящее время мы сосредоточились на том, чтобы обеспечить партнерам более низкие железнодорожные тарифы на доставку внутри Китая.

Обзорная экскурсия по комбинату для китайских партнеров в рамках поездки на торжественный запуск новой технологической линии по выпуску белой хвойной целлюлозы (проект «Большой Братск»). В составе группы представители следующих компаний: China National Pulp & Paper Corporation, Suifenhe Sandu Papermaking, New North Pulp and Paper Trading, Xiamen C&D, High Hope Zhongtian Corporation, Manzhouli Economic and Trade Company, Ningxia Shangling Group, IPC Interpetrochem, Zhongshan Zhongshun Paper Manufacturing. Братск, 15 июня 2013 года

Мне очень нравится, что Группа «Илим» проводит много разного рода отраслевых конференций и форумов, на которые регулярно приглашает представителей Manzhouli Economic and Trade Company. Это значительно повышает эффективность нашего взаимодействия. Кроме того, я помню, как в 2013 году нас пригласили на торжественный пуск новой линии по производству хвойной целлюлозы проекта «Большой Братск». Эта поездка позволила нам больше узнать о компании. Но самое главное — мы начали больше и лучше понимать друг друга с нашими российскими коллегами. Более того, с тех пор мы не просто поставщик и трейдер, мы почувствовали себя членами большой семьи «Илим». В той поездке меня впечатлили огромные технологические линии и современные технологии, которые применяются на комбинате в Братске. Но больше всего мне запомнилось российское гостеприимство и поездка в «Ангарскую деревню», которую для нас организовали братчане. Там состоялась специальная церемония встречи гостей, это помогло нам увидеть яркую культуру русского народа, что также улучшает понимание между нами.

Сегодня поставки Группы «Илим» через Маньчжурию несколько меньше, чем в пиковые годы. Поэтому, строя планы на будущее, мы надеемся, что компания вновь начнет уделять больше внимания нашему пограничному переходу, как это было ранее. Кроме того, мы ожидаем, что «Илим» будет расширять свою продуктовую линейку, к целлюлозно-бумажной продукции добавятся пиломатериалы и другая лесная продукция.

Стоит отметить, что на сегодняшний день власти Китая уделяют много внимания логистике на территории страны. Так, проект «Один пояс, один путь» позволяет доставлять продукцию комбинатов в Братске и Усть-Илимске напрямую до китайских потребителей в различных провинциях. А гибкая тарифная политика помогает сократить затраты на транспортировку. Но, чтобы получить выгодные цены, необходимо увеличивать грузопоток. Поэтому мы рассчитываем, что в будущем сможем нарастить объемы поставок, а наши партнеры в полной мере воспользуются преимуществами проекта «Шелковый путь».

2009

Первый
миллион

Но праздновать было некогда,
специалисты Пекинского
офиса закладывали фундамент
будущих достижений

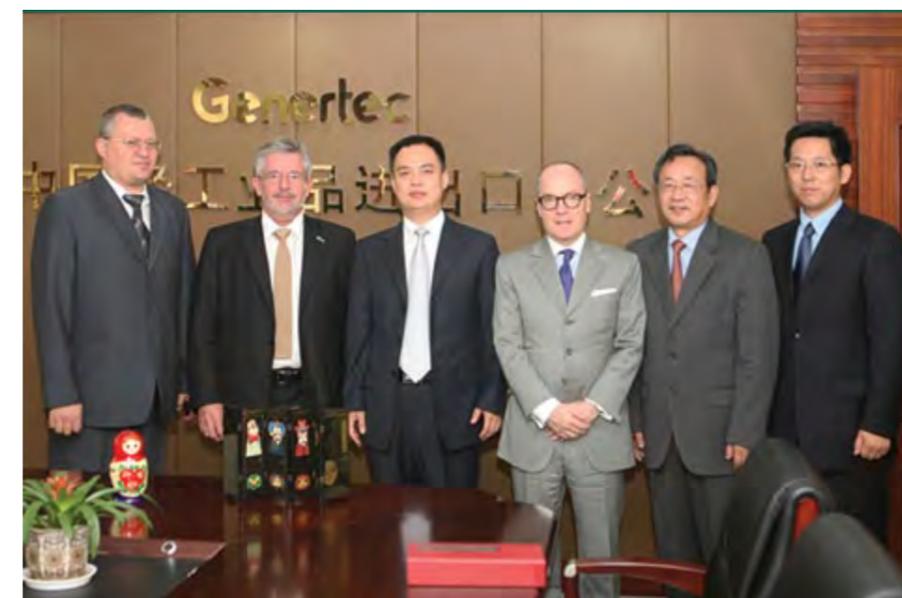
Лучший рынок

Китай раньше других стран справился с последствиями мирового экономического кризиса и уже в 2009 году, догоняя Америку, вплотную приблизился к лучшим показателям по выпуску целлюлозно-бумажной продукции — 100 млн тонн. Топовым китайский рынок ЦБП становится и по своему содержанию: все реже здесь можно было увидеть спекулятивные действия, снизилась волатильность, повысилась степень доверия, что говорит о зрелости и профессионализме его субъектов.

Все более заметную роль в отрасли начинают играть власти Китайской Народной Республики. С 2009 года крупные государственные корпорации становятся ведущими игроками рынка. И они не сдадут своих лидерских позиций до сегодняшних дней. Кстати, тогда же многие из этих гигантов, например компания Xiamen C&D Paper & Pulp, начнут выстраивать новую архитектуру своего бизнеса, ориентируясь на дальнейшее сотрудничество с Группой «Илим».

*Встреча в офисе
компании Genertec,
подготовка к подписанию
стратегического
соглашения. 2009 год*

*На фото (слева направо):
Александр Лыхин,
генеральный директор
Группы «Илим» Пол Херберт,
президент China Light Пань
Ван, глава бизнес-единицы
«Илим-Восток» Брайан
Макдональд, генеральный
директор CNRPC Ван Сяоцин,
зам.генерального директора
CNRPC Ван Вэньцзянь*



Акцент на Китай

С приходом американской команды топ-менеджеров, в Группе «Илим» сконцентрировались на повышении маржинальности, устойчивости и стабильности поставок. Пока остальные рынки только восстанавливались после мирового кризиса, в Китае цены на целлюлозу стремились к максимальным значениям. Тогда в компании приняли решение нарастить объемы поставок в Поднебесную.

Как это было, вспоминает Александр Лыхин:

«Мы начинали 2009 год с ценами на хвойную целлюлозу в районе 670 долларов за тонну, а заканчивали — 770. Естественно, при такой благоприятной рыночной конъюнктуре часть продукции, поставляемой на другие рынки, была отправлена Китай. В итоге мы относительно легко нарастили объемы поставок хвойной целлюлозы с 515 до почти 600 тысяч тонн. Тем более что в КНР у нас были налажены эффективная логистика, высокая оборачиваемость средств и быстрое признание выручки. Но самое главное, была уверенность в наших китайских партнерах: после того, как мы вместе прошли через сложности, связанные с атипичной пневмонией и другие неурядицы, мы знали, что местная экономика быстро восстановится после кризиса. К слову, наработанный тогда опыт вновь пригодился компании в 2020 году, когда мир охватила пандемия коронавируса».

Крафтлайнер, как товар с более высокой степенью переработки, мировой кризис затронул в меньшей степени, потому и объемы его поставок в 2009 году в целом сохранились на прежнем уровне. Продолжились небольшие отгрузки лиственной целлюлозы и картона из Коряжмы, но как и прежде, Китай оставался спотовым рынком для северного филиала Группы «Илим».

IV форум целлюлозно-бумажной продукции Группы «Илим». Пекин, октябрь 2009 года



Как начинался «Большой Братск»

В октябре 2009 года в Пекине состоялся IV форум целлюлозно-бумажной продукции Группы «Илим». На тот момент это была самая масштабная отраслевая конференция, которую организовала компания в Китае. Мероприятие собрало около 300 руководителей, представляющих 220 китайских компаний — трейдеров, перерабатывающих заводов, транспортных агентов и перевозчиков. Российская сторона тоже была представлена на самом высшем уровне: впервые в работе форума приняли участие генеральный директор Группы «Илим» Пол Херберт и глава бизнес-единицы «Илим-Восток» Брайан Макдональд. Также в команду «Илима» вошли директора по направлениям из Центрального офиса и первые лица сибирских комбинатов.

Программа форума была максимально насыщенная, выступило 16 докладчиков, в том числе представитель Торгово-промышленной палаты Российской Федерации. Помимо текущих вопросов взаимодействия, обсуждали темы качества готовой продукции и возможности дальнейшего расширения географии поставок.

Впрочем, как вспоминает Ван Юн, главной темой конференции стали планы Группы «Илим» по увеличению выпуска товарной целлюлозы на комбинате в Братске:

«Наверное, именно с IV форума началась история проекта «Большой Братск». Ключевой вопрос встречи — готовы ли китайские компании к тому, что «Илим» построит новый целлюлозный завод производительностью 700 тысяч тонн в год, будет ли эта продукция востребована в КНР. Состоялся абсолютно открытый разговор на самом высоком уровне, который вселил в нас оптимизм: участники конференции положительно восприняли инициативу Группы «Илим»».

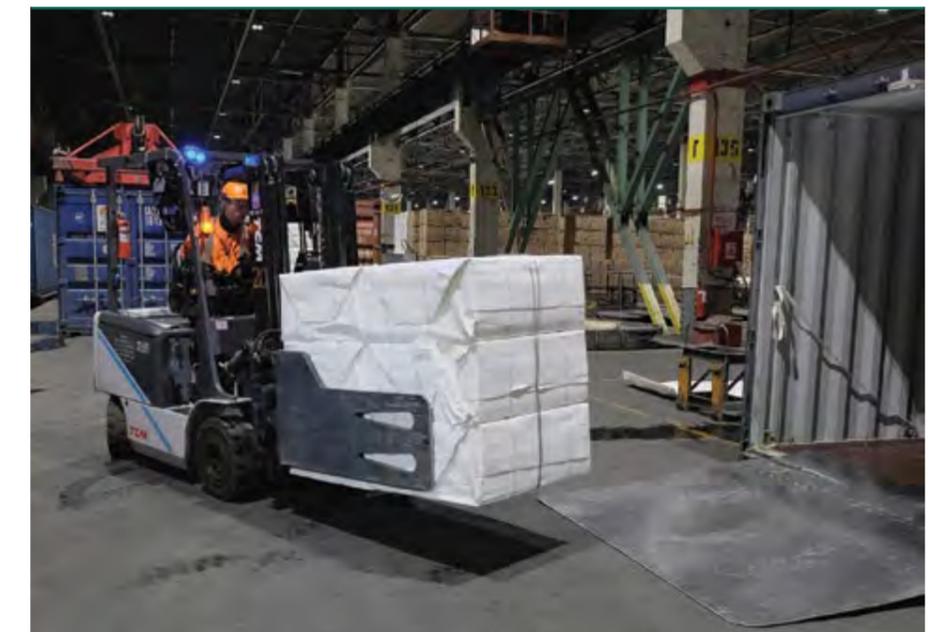
Умная логистика

Еще одной важнейшей темой форума стало обсуждение вопросов логистики, обеспечительного документооборота и возможностей его оптимизации. Впервые во встрече с китайскими партнерами участвовали руководители транспортной компании «Финтранс ГЛ».

Новые объемы требовали универсальных логистических решений и возможностей маневрировать в зависимости от рыночной конъюнктуры. Необходимо было оценить все риски, учесть сезонные факторы, например, снижение грузопотока из-за летних дождей на севере Китая или увеличение железнодорожных перевозок угля, леса и других товаров в рамках межправительственных соглашений России и Китая. Кроме того, уже тогда многие российские экспортеры сталкивались с конвенциями в Забайкалье перед пограничным переходом с Маньчжурией. А поскольку Группа «Илим» традиционно работала без таможенных или консигнационных складов, необходимо было предусмотреть все нюансы, чтобы не сорвать поставки и не лишиться важнейшего конкурентного преимущества компании.

Александр Лыхин рассказал о логистической модели Группы «Илим»: *«Никто в компании не хотел специально работать со складами, потому что это, по сути, замороженные деньги. Если у тебя нет мест временного хранения, то твой склад — это железнодорожный состав в дороге, а для непрерывной работы производства необходимо обеспечить его своевременными заказами и организовать бесперебойную вывозку продукции. И тут отлаженная разветвленная логистика имеет колоссальное значение. В то время мы закладывали фундамент сегодняшней уникальной модели, по которой работает Группа «Илим». Сейчас у наших сибирских комбинатов нет проблем с тем, кому и куда грузить; коллегам необходимо только своевременно произвести целлюлозу и картон, потому что все уже заказано и оплачено».*

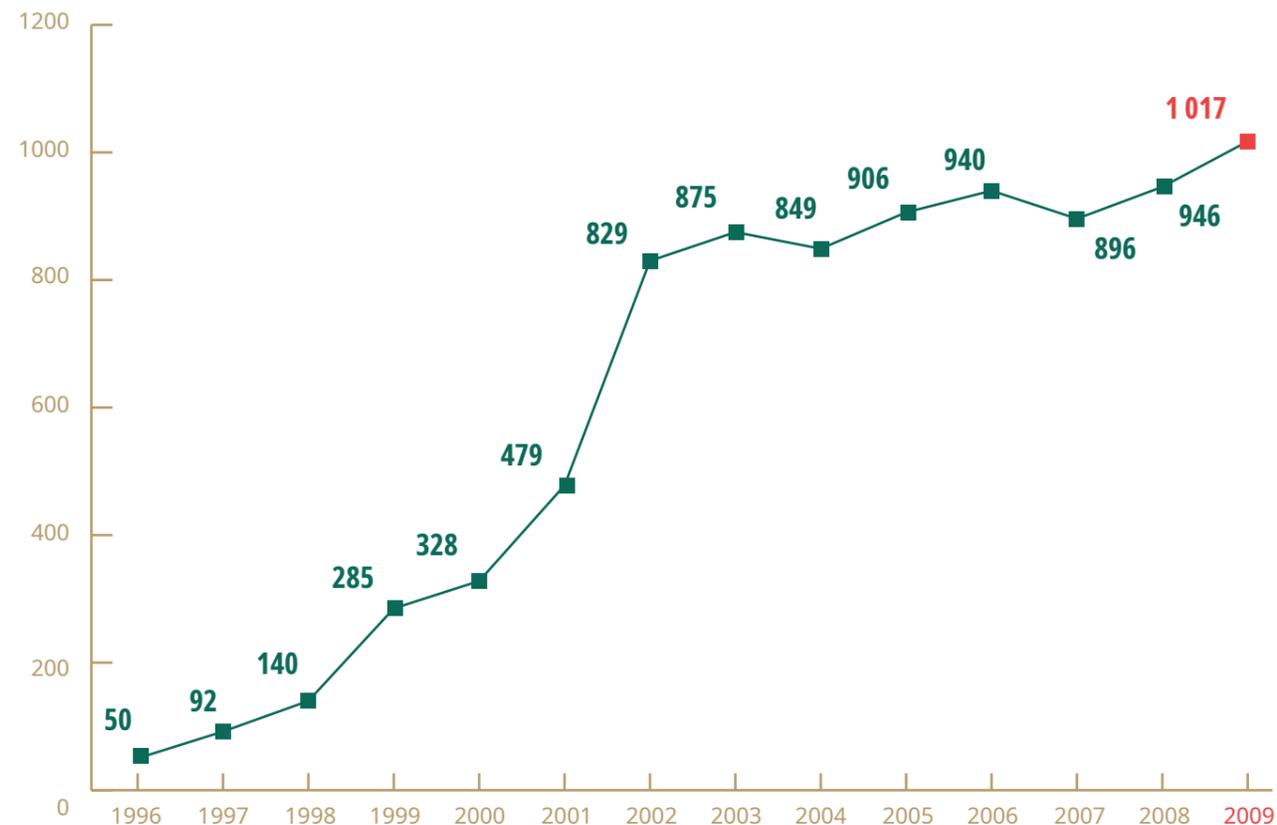
Загрузка целлюлозы в контейнеры перед отправкой в Китай



Поставки продукции в Китай в 2009 году



Динамика поставок (тысяч тонн)



Крупнейшие компании-партнеры в 2009 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2009 году

- International Paper Manufacturing & Distribution
- Hong Ye Lin
- Ningxia Shangling Group
- China Ordins

Чем запомнится 2009 год в Китае?

16 июня

Состоялся саммит стран БРИК в Екатеринбурге, в работе которого принял участие Ху Цзиньтао. Глава КНР выступил с программной речью.

30 июня

Власти Тайваня сняли запрет на инвестиции из материкового Китая в свою страну.

22 июля

На заседании Госсовета КНР одобрен «План возрождения культурной индустрии». Индустрия культуры стала важной стратегической отраслью страны.

31 августа

Открыто регулярное авиасообщение между материковым Китаем и Тайванем. Это позволило в полной мере реализовать программу «Трех Связей»: с прямой отгрузкой, прямыми рейсами и продажей товаров по почте.

1 октября

В Пекине отметили 60-летнюю годовщину со дня основания Китайской Народной Республики, состоялся военный парад и праздничные торжества. Парад принял председатель КНР Ху Цзиньтао и выступил с речью.

31 декабря

Государственный Совет опубликовал «Мнения о содействии строительству и развитию международного туристического острова Хайнань».

Событие года

В Коряжме Группа «Илим» открыла современный завод по выпуску нейтральной сульфитной полуцеллюлозы. Это самое крупное в мире производство, выпускающее продукцию такого типа.



Посткризисное восстановление производства

Экономический кризис 2008 года и последовавший за ним обвал рынка ЦБП негативно отразились на экономическом состоянии Группы «Илим». Декабрь 2008 и январь 2009 стали худшими месяцами для компании. В феврале спрос на продукцию стабилизировался, немного улучшила положение и курсовая разница. Только в марте «Илиму» удалось выйти на точку безубыточности, однако ситуация по-прежнему оставалась тяжелой. Перед руководством компании стояли три главные задачи: выплата заработной платы, платежи за лесопользование и налоговые отчисления. Почти все остальные затраты пришлось сократить, почти все... В конце февраля филиал «ИлимСибЛес» в Братском районе получил 28 новых тягачей «Volvo» с полуприцепами «Doll» для перевозки леса. В апреле поступили четыре сортиментных погрузчика «Kesla», а в первые летние месяцы — восемь хлыстовозов «Volvo». Для работы на новой технике операторы и водители прошли специальное обучение. 31 декабря 2009 года история «ИлимСибЛес» и других подразделений, занимающихся заготовкой, доставкой древесины и строительством лесовозных дорог, закончится. С 1 января 2010 года их объединят в единое предприятие, Филиал Группы «Илим» в Братском районе. 21 ноября 2009 года на Усть-Илимском комбинате празднуют 30-летие со дня первой варки. Несмотря на тотальную экономию, на предприятии продолжается модернизация вспомогательных производств. Реконструкции пройдут в цехе каустизации и регенерации извести, на очистных сооружениях, в цехе ректификации таллового масла и очистки скипидара, в других подразделениях. Комбинат в Коряжме в ночь с 11 на 12 января окончательно прекратил производство вискозной целлюлозы. Решение тоже было продиктовано глобальным экономическим кризисом: цены на эту продукцию упали, она стала приносить большие убытки. К слову, благодаря усилиям руководства комбината удалось трудоустроить почти всех работников закрытого ПВЦ.

В 2009 году в Группе «Илим» началась организационная реформа лесном секторе. Лесозаготовительные предприятия были преобразованы в филиалы компании



География поставок





Лю Ян,
генеральный директор
Shanghai High Hope Pulp and Paper

«Shanghai High Hope Pulp and Paper ведет свою историю с 2007 года. Сегодня мы входим в состав публичной компании High Hope Group, чьи акции торгуются на бирже. За эти годы мы накопили большие знания и опыт в продажах целлюлозно-бумажной продукции, взаимодействии с поставщиками и конечными потребителями. До 2016 года High Hope занималась реализацией продуктов ЦБП в традиционном формате, а с 2016 года мы стали сервисным оператором — компанией, которая помогает перерабатывающим заводам с ведением бизнеса.

Об «Илиме» все участники отраслевого сообщества в Китае знали очень давно. Однако первая встреча руководителей Shanghai High Hope Pulp and Paper с Александром Лыхиним и Ван Юном состоялась только в 2008 году, с тех пор и началось сотрудничество между нашими компаниями. High Hope Zhongtian Corporation всегда стремится развивать свой бизнес и ищет новых поставщиков, но очень трепетно относится к выбору партнеров. Решение о сотрудничестве с «Илимом» мы приняли, опираясь на сильные стороны российской компании — это грамотное ценообразование и оптимальное соотношение «цена — качество», репутация стабильного поставщика и хорошие отзывы о продукции от конечных потребителей.

Начиналось все с поставки небольшой партии целлюлозы железнодорожным транспортом, которую мы отгрузили партнерскому перерабатывающему заводу. С тех пор наш совместный бизнес постоян-

но растет. Впрочем, не увеличение объемов самое важное в нашем взаимодействии, а высокий уровень доверия, сложившийся между High Hope и Группой «Илим». За эти годы мы всегда выполняли требования конечных потребителей и ни разу не подвели наши партнеров.

У китайского рынка ЦБП есть своя специфика и далеко не каждый поставщик сможет здесь успешно работать. Прежде всего, это высокая волатильность, которая возникает из-за того, что целлюлозно-бумажная промышленность КНР постоянно развивается, внедряются новые технологии, меняется структура сырья. Требуется время и соответствующие компетенции, чтобы оперативно реагировать на эти изменения. А для этого необходимо хорошо понимать не только экономические основы функционирования рынка, но и культуру Китая. Только так можно правильно позиционировать себя.

Мне кажется, все это есть у Группы «Илим». Именно поэтому я с уверенностью могу назвать ее деятельность в КНР успешной. Во-первых, у компании просматривается устойчивая стратегия развития на китайском рынке. Во-вторых, все видят, что «Илим» вкладывает очень много ресурсов в свои проекты, направленные на увеличение производительности, что, в конечном счете, способствует росту всего рынка. В-третьих, у российского поставщика есть свое представительство в Китае, и это позволяет выстраивать качественно иные отношения с партнерами.



На открытии Пекинского офиса в Kempinski Hotel Beijing Lufthansa Center. Пекин 12 сентября 2018 года
На фото (слева направо): генеральный директор Shanghai High Hope Pulp and Paper Лю Ян и президент Shanghai High Hope Pulp and Paper Би Цзиньбяо

Помню, в самом начале нашего сотрудничества мы не знали, на какие объемы поставок мы можем рассчитывать, работая с «Илимом». Из-за этого не было уверенности в дальнейшем сотрудничестве, поскольку мы не понимали перспектив. Но Александр Лыхин всегда говорил нам, что у High Hope Zhongtian Corporation есть все необходимое для того, чтобы выйти на объемы не менее ста тысяч тонн в год. И он оказался абсолютно прав. Кстати, заниматься реализацией картона мы начали тоже по его совету. В свое время Александр Геннадьевич предложил нам организовать поставки упаковочных материалов в Синьцзян-Уйгурский автономный район, где большой потенциал у текстильной промышленности и местные компании обязательно будут использовать картон. Так и получилось, сегодня мы совместно развиваем это направление, а число наших партнеров — потребителей крафтлайнера только растет. Уверена, что по картону у нас еще больший потенциал.

Я специально привела эти примеры, чтобы показать, как легко и приятно мне работать с коллегами из Пекинского офиса, и в то же время насколько профессиональные отношения у нас сложились. Сегодня я чувствую уверенность, а потому всегда настаиваю на сотрудничестве с «Илимом».

У нас впереди большие планы и речь тут даже не об увеличении объемов, в этом, я думаю, заинтересованы и High Hope, и Группа «Илим». Я хочу сказать о модели дальнейшей совместной работы. Мы постараемся развивать форму трехсторонних взаимоотношений между поставщиком целлюлозы — «Илимом», нами, как сервисным оператором, и конечными потребителями. Это очень перспективный формат. Что касается картона, то, казалось бы, еще вчера мы только начинали этот бизнес, а сейчас, благодаря поддержке коллег из Группы «Илим», смогли нарастить объемы и нарабатывать необходимый опыт. Я думаю, что все это неслучайно, поскольку у нас с российскими партнерами единые цели — мы хотим улучшить качество поставок и предоставляемого сервиса. На этом пути еще много работы, но вместе с «Илимом» мы преодолеем любые трудности.



Чжэн Лицзе,
менеджер по лесной продукции
Пекинского офиса Группы «Илим»

В 2010 году поставки в Китай лесной продукции Группой «Илим» вышли на качественно новый уровень. Пекинскому офису потребовался отдельный специалист, который бы сконцентрировался на решении этих вопросов. И такого человека нашли.

Чжэн Лицзе окончила институт иностранных языков, где учила русский. В 2007 году она устроилась на работу в китайскую консалтинговую компанию, специализирующуюся на продукции механической деревообработки. На одной из отраслевых конференций девушка познакомилась с Павлом Коробовым.

Чжэн Лицзе вспоминает:
«О том, что Группа «Илим» — крупная международная компания, я знала давно, а после знакомства с Павлом поняла, что хочу в ней работать, поскольку здесь много интересных проектов и перспектив для профессионального роста. Я оставила свое резюме. Спустя несколько месяцев мне позвонили и пригласили на собеседование. Мне повезло, в Пекинский офис требовался специалист по лесной продукции, а это была как раз моя специализация».

В обязанности Татьяны, такое русское имя дали ей коллеги, входят всестороннее сопровождение сделок, сбор аналитической информации о рынке, взаимодействие с покупателями, участие в профильных конференциях и форумах. Девушка мечтала об интересной работе, и ее ожидания оправдались. Ей нравится, что тема лесоматериалов

очень популярна в Китае и затрагивает многие сферы жизнедеятельности: это и строительство, и производство мебели, и упаковка.

А еще она очень любит общаться с интересными людьми. В 2017 году менеджер по лесной продукции Пекинского офиса впервые сопровождала большую делегацию китайских бизнесменов, партнеров Группы «Илим» на сибирские комбинаты компании. Гостям показали всю технологическую цепочку: от заготовки древесины до переработки. По признанию Татьяны, это произвело неизгладимое впечатление не только на партнеров, но и на нее. Но самое главное, увидев и поняв весь процесс, ей стало проще решать текущие вопросы, которые периодически возникают у покупателей продукции Группы «Илим».

Есть в Пекинском офисе негласное требование: все сотрудники должны хорошо знать не только свое направление деятельности, но и в случае необходимости заменить коллегу. Чжэн Лицзе полностью соответствует этим критериям: она может не только дать консультацию по лесной продукции, но и рассказать про целлюлозу и картон. Коллеги по работе отмечают такие профессиональные качества Татьяны, как настойчивость, терпение и внимание к деталям. Это помогает ей доводить все проекты до логического завершения.



Павел Кудрявцев,
региональный представитель Торгово-
промышленной палаты Российской
Федерации в Восточной Азии
(г. Пекин)

«Сейчас я уже и не вспомню точные место и время знакомства с Александром Лыхиним и Ван Юном. Такое ощущение, что с коллегами из Пекинского офиса Группы «Илим» мы знакомы тысячу лет!»

Одно из направлений деятельности представителя Торгово-промышленной палаты — работа с постоянным потоком вопросов, просьб, обращений, деловых предложений. Поэтому лично для меня было непривычно, что от сотрудников «Илима» никогда никаких просьб не поступало. Скорее наоборот, это мне неоднократно приходилось обращаться за консультациями по профильным вопросам к Александру Лыхину и Павлу Коробову. Я им очень благодарен за эту помощь.

Как-то на одном мероприятии, организованном Группой «Илим» в Пекине, я сказал, что компании удалось одновременно совместить в себе такие качества, как деловая скромность и серьезные бизнес-амбиции. На мой взгляд, это стало визитной карточкой компании в КНР.

В 2017 году по приглашению главы Пекинского офиса Группы «Илим» я участвовал во встрече руководства компании с ее партнерами в КНР. Признаюсь, что меня до глубины души поразило отношение китайских бизнесменов к сотрудничеству с российским производителем продукции ЦБП. Это были не просто деловые отношения, а почти родственные связи. Мало кто в России может похвастаться

таким уровнем доверия в рамках бизнеса с соотечественниками. А тут речь идет о взаимодействии между представителями разных стран. Это не может не вызывать уважение и однозначно говорит об успешности Группы «Илим» в Китае.

Надо признать, что в определенной степени компания сыграла на опережение. Развивать экспорт российской продукции с высокой степенью добавленной стоимости в Китае «Илим» начала еще задолго до того, как это стало мейнстримом. В первую очередь речь, конечно, идет о грамотном выстраивании системы продаж. В КНР очень серьезная конкуренция и обилие «подводных камней», многое строится на личных связях. Сохранить при этом индивидуальность, неизменно придерживаться собственного стиля ведения бизнеса — дорогого стоит. Наверное, в этом и есть залог успеха Группы «Илим» в Китайской Народной Республике.

К слову, в Китае не так много крупных частных компаний из России, которые смогли здесь организовать успешный бизнес. Хотя постепенно отечественные товары начинают появляться на китайском рынке. Уверен, что эта тенденция продолжится. В особенности когда закончится пандемия и откроются границы. Я убежден, что опыт Группы «Илим» по завоеванию рынка КНР, несомненно, будет очень полезен российскому бизнесу».

2010

Время больших проектов

Специалисты Пекинского офиса Группы «Илим» готовят китайский рынок к новым объемам

Большие вехи

7 апреля 2010 года Совет директоров Группы «Илим» окончательно утвердил реализацию инвестиционного проекта в Братске — строительство нового целлюлозного завода производительностью 720 тысяч тонн товарной беленой хвойной целлюлозы в год. Капитальные инвестиции запланированы в объеме 1 млрд долларов.

Большая часть продукции новой линии будет экспортироваться в КНР и обеспечит филиалу Группы «Илим» в Братске лидерские позиции по поставкам хвойной целлюлозы на китайский рынок, который, в свою очередь, формирует глобальный спрос на волокно и является одним из самых быстрорастущих во всем мире.

Специалисты Пекинского офиса начали готовиться к реализации проекта «Большой Братск» намного раньше остальных. Еще в 2009 году был разработан Milestones — программа развития, выполнение которой позволило после запуска нового производства увеличить поставки в Китай более чем на 400 тысяч тонн. В документе было предусмотрено все: объемы производства и качество продукции, востребованность целлюлозы в рыночных сегментах и стратегия продаж, волатильность рынка и логистика. Все риски были учтены и минимизированы.

Одно из ключевых мероприятий — создание на базе китайского представительства специализированной компании Ilim (Beijing) Business Consulting. Регистрация состоялась 1 декабря 2009 года, а все сотрудники были переведены в новую компанию 1 марта 2010 года. Пекинский офис Группы «Илим» сохранил за собой основную функцию — представлять в КНР российского производителя ЦБП, защищать и отстаивать его интересы, взаимодействовать с китайскими госорганами. А новая компания стала заниматься продвижением целлюлозно-бумажной продукции, маркетинговыми исследованиями рынка, сопровождением сделок, консультацией покупателей продукции Группы «Илим». Эта организационно-правовая форма работы в Поднебесной сохраняется по сей день.

Совет директоров Группы «Илим» проголосовал за реализацию проекта «Большой Братск» с объемом инвестиций в объеме 1 млрд долларов



Большие цены

В 2010 году китайский рынок целлюлозно-бумажной промышленности был на подъеме. Страна стала производить более 100 млн тонн продукции ЦБП. К середине года цены на целлюлозу выросли до 860 долларов за тонну, притом, что все первое полугодие стоимость хвойного и лиственного волокна была одинаковой.

О том, что происходило на рынке гофро материалов, вспоминает Фу Жао: «Спрос на картон Группы «Илим» вырос. Многие китайских производителей гофроупаковки, особенно ориентированных на экспорт, привлекали высокие физико-механические показатели братских гофро материалов. Чтобы уменьшить вес тары и получить экономию, вместо пятислойных гофроулицов из макулатурного тестлайнера они начали делать трехслойные коробки из более прочного крафтлайнера. В том числе и поэтому в 2010 году цена на наш картон увеличилась с 400 до 570 долларов за тонну».

Крафтлайнер для плоских слоев гофрокартона перед отправкой в Китай на складе Филиала Группы «Илим» в Братске



Большие контракты

На фоне благоприятной рыночной конъюнктуры в 2010 году у Группы «Илим» появилось несколько новых покупателей целлюлозы. Более того, в компании начали пересматривать свой арсенал платежных инструментов, применяемых в Китае, и переходить на более надежные и цивилизованные — банковские гарантии, подтвержденные аккредитивы и полную предоплату.

В том же году появилась практика подписания стратегических соглашений с крупными государственными корпорациями. Как это происходило, помнит Александр Лыхин:

«Как правительства разных государств подписывают между собой документы о дружбе, сотрудничестве и взаимопомощи, так и мы ввели практику стратегических соглашений. С одной стороны, они не предусматривали какие-то конкретные обязательства с прописанными ценами или объемами. С другой, соглашения позволяли крупным компаниям аккумулировать административные, финансовые и иные необходимые ресурсы для дальнейшего эффективного взаимодействия с Группой «Илим». Для нас это было то, что нужно в преддверии запуска проекта «Большой Братск»».

Кроме того, заключение подобных стратегических соглашений содержало большую имиджевую составляющую. Это всегда проходило в торжественной обстановке на самом высоком уровне. В 2010 году Группа «Илим» подписала такие документы с компаниями China National Light Industrial Products Import and Export и трехстороннее соглашение с TC International и Zhejiang Fulida.

Церемония подписания Соглашения о стратегическом партнерстве между Группой «Илим» и Китайской национальной корпорацией по импорту и экспорту изделий легкой промышленности (China National Light Industrial Products Import and Export Corporation), 10 декабря 2010 года



Большая логистика

В 2010 специалисты Пекинского офиса улучшили для своих китайских партнеров условия поставки через пограничный переход в Эрляне. Ранее грузы из России шли до погранперехода Наушки в Бурятии, там покупатели вынуждены были принимать продукцию и везти ее по территории Монголии самостоятельно, организовывая транзитную доставку до Китая. Такая схема действовала с 2006 года. Но спустя время в Группе «Илим» пришли к выводу, что для всех будет лучше, если транзит по монгольской территории возьмет на себя российская сторона, тем самым консолидировав организацию транспортировки по Монголии. Это решение действительно оказалось эффективным, поскольку позволило организовать маршрутные отправки, значительно повысить качество взаимодействия с компанией-экспедитором и руководством Улан-Баторской железной дороги и в конечном счете без каких-либо серьезных трудностей доставлять продукцию до китайской границы. Для покупателей такой сервис был очень удобен, он снимал массу дополнительных проблем и накладных расходов, включая сложности, связанные с китайскими налоговыми расчетами по транзиту.

Павел Коробов вспоминает логистические успехи 2010 года:

«Мы начали готовиться к контейнерным поставкам целлюлозы через пограничные переходы. Первый договор заключили с China National Pulp and Paper Corporation на доставку через Маньчжурию и отправили несколько контейнеров с усть-илимской хвойной целлюлозой. Это была пробная партия для изучения технических возможностей, фактических затрат, выявления узких мест и ограничений. Все прошло удачно. Сейчас по этой схеме мы системно поставляем значительные объемы, но начиналось все именно в том году».

Более того, в 2010 году Пекинский офис начал использовать для своей продукции еще один пограничный переход — «Достык — Алашанькоу» и транспортировку по территории Казахстана. Благодаря этому логистическому решению Группа «Илим» смогла поставлять свою продукцию в Синьцзян-Уйгурский автономный район на северо-западе Китая. Первое время ежемесячные поставки из Братска составляли 3 тысячи тонн.

Большой процент

В Синьцзян-Уйгурском автономном районе крупнейший производитель текстильной продукции компания Fulida Group реализовала уникальный инновационный проект с миллиардными инвестициями, для которого Группа «Илим» стала поставлять целлюлозу.

Все началось с того, что в 2010 году цены на вискозную целлюлозу, из которой производили ткани, взлетели до 1200-1400 долларов за тонну. Тогда два китайских завода, Aoyang Technology и Yinying Industrial, используя собственные технологии, нашли возможность получать вискозное волокно из обычной беленой лиственной целлюлозы. В то же самое время на китайском рынке ЦБП наметился определенный переизбыток листы. Эти обстоятельства привели компании к сотрудничеству: «Илим» начал осуществлять ежемесячные поставки лиственной целлюлозы, а предприятия — производить вискозные ткани, используя натуральное волокно как добавку. Это сотрудничество продолжалось несколько лет.

Александр Лыхин рассказывает:

«В целом работа Группы «Илим» в Китае является частью интенсивного развития межгосударственного сотрудничества России и КНР, которому уделяется повышенное внимание. В 2010 году в торговом обороте между двумя странами доля «Илима» вплотную приблизилась к одному проценту, что можно считать хорошим результатом».

Поставки продукции в Китай в 2010 году



Большой лес

В 2010 году Группа «Илим» поставила в Китай 92 тысячи кубометров круглого леса. Это почти вдвое больше, чем годом ранее. Но главное, что именно с этого момента поставки стали системными и прогнозируемыми. Павел Коробов вспоминает:

«Пиловочник продавали в Поднебесную достаточно давно, но это происходило не централизованно, реализацией занимались специалисты комбинатов. В 2008 году в Группе «Илим» приняли решение об унификации и систематизации поставок леса по аналогии с целлюлозой и картоном. Пекинскому офису было поручено заниматься анализом рынка и сопровождением поставок лесной продукции в Китай, мы взяли отдельного специалиста на данное направление работы».

Эффективность такого решения стала понятна достаточно быстро, хотя на начальном этапе некоторые покупатели сомневались в его целесообразности. Изменив подходы, Группа «Илим» смогла значительно улучшить и развить поставки деловой древесины в Китай, привлечь крупных конечных потребителей, стать ближе к партнерам, повысить качество коммуникаций и степень доверия. Удалось оперативно отслеживать тенденции китайского рынка не только пиловочника, но конечной лесной продукции, в первую очередь пиломатериалов и быстро реагировать на любые изменения. Расширилась и линейка поставляемой в КНР древесины: экспортировать стали не только всегда востребованную в Китае сосну, но и темной хвой, и лиственницу, и березу с осиною.

Компании, с которыми начали сотрудничать в 2010 году

- IPC Interpetrochem
- Jade Ocean Development
- Jiangsu Skyrun Group
- Manzhouli Qingsong Paper Trade

Чем запомнится 2010 год в Китае?

1 января

Была официально открыта Зона свободной торговли Китай-АСЕАН. 6 декабря 2015 года Государственный совет опубликовал «Мнения об ускорении реализации стратегии Зоны свободной торговли».

30 апреля

Состоялась церемония открытия Expo-2010 Shanghai China — первой комплексной всемирной выставки, проведенной в Китае.

29 июня

Ассоциация прямого сообщения с Тайванем (ARATS) и Фонд обменов через Тайваньский пролив (SEF) подписали в Чунцине «Рамочное соглашение об экономическом сотрудничестве между материковым Китаем и островом Тайвань».

10 октября

Государственный совет принял «Решение об ускорении развития стратегических отраслей».

21 декабря

Государственный совет издал «Национальный план основных функциональных зон». Это первый с момента основания КНР национальный план по освоению земельного пространства.

Событие года

Совет директоров Группы «Илим» утвердил масштабную инвестиционную программу с беспрецедентным для российской ЦБП объемом инвестиций — 2 млрд долларов. Утверждены проекты по строительству нового целлюлозного завода в Братске и установке бумагоделательной машины в Коряжме



Крупнейшие компании-партнеры в 2010 году



Стратегические решения

7 апреля 2010 года, после принятия Советом директоров Группы «Илим» единогласного решения о реализации проекта «Большой Братск», президент International Paper в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке Массимо Пачеко отметил:

«Стратегические инвестиции в Братск подтверждают те обязательства, которые International Paper приняла в отношении своей деятельности в России, и укрепляют наши позиции как поставщика на китайский рынок». После того, как братчане на общественных слушаниях одобрили строительство нового завода, приказом Минпромторга инвестпроекту был присвоен статус приоритетного.

Руководителем проекта «Большой Братск» был назначен Ежи Маевски. Директор Братского комбината Владимир Соколовский стал ответственным за реализацию проекта, а новым главой БЛПК назначен Лев Хейккинен. Основным поставщиком технологий и оборудования для нового производства хвойной сульфатной целлюлозы стала компания «Metso». Проект был разбит на этапы. Реализация первой части, установки нового содорегенерационного котла, началась летом 2010 году. Второй этап — строительство новой производственной линии для варки, промывки, отбеливания и сушки целлюлозы — стартовал в конце 2010 года. По проекту новый целлюлозный завод должен был заработать во второй половине 2012 года, но строительство немного затянулось, и хвойный поток был запущен в начале 2013 года.

С 1 января 2010 года в филиале Группы «Илим» в Усть-Илимске начала работать специализированная противопожарная аварийно-спасательная служба (СПАСС). В нее вошли отдел ГОиЧС и газоспасательная станция. В рамках инвестиционной программы компания выделила около 20 млн рублей на приобретение новой пожарной техники, снаряжения и проведение ремонта в административном здании службы.

В рамках второго этапа внедрения системы оперативного учета «ПРОКОНТ» завершился монтаж вычислительной техники. Установлено 17 компьютеров, 8 терминалов и 29 широкоформатных мониторов, которые обеспечили производственный контроль на рабочих местах в варочном, отбельном цехах, в цехе двуокиси хлора и центральной производственной лаборатории.

На комбинате продолжалась модернизация оборудования. В цехе каустизации и регенерации извести после реконструкции запустили колонну окисления белого щелока, а на производстве щепы завершилась модернизация пятого дренажного конвейера.

В распоряжение дирекции по переработке и подаче сырья филиала в Усть-Илимском районе поступили два погрузчика-манипулятора и один бульдозер немецкого производства — компании «Liebherr». Новая техника более универсальная и обладает большей производительностью. В 2010 году филиал в Усть-Илимске произвел 730 тысяч тонн товарной продукции. Валерий Антонишин назначен директором комбината в Коряжме. Прежний глава КЦБК Александр Поздняков стал руководителем бизнес-единицы «Илим-Запад».

30 июня Совет директоров Группы «Илим» утвердил инвестиционный проект «Большая Коряжма». Инициатива включала в себя монтаж комплекса оборудования по производству высококачественных видов бумаги: бумагоделательную машину, цех листовых бумаг, завод по производству химически осажденного мела. Объем инвестиций — 310 млн долларов. Проект получил поддержку на общественных слушаниях.

В 2010 году на картонно-бумажном производстве КЦБК освоили выпуск новой продукции — хвойной сульфатной небеленой целлюлозы. А лесозаготовительные предприятия получили новую технику на 19 млн рублей. 30 декабря 2010 года в 11 часов филиал Группы «Илим» в Коряжме установил абсолютный рекорд лесохимической отрасли России — произвел миллион тонн готовой продукции.



Кун Тао,
генеральный директор
Shanghai Xiangtian

Shanghai Xiangtian нельзя назвать самым давним или очень крупным покупателем картона Группы «Илим», но это очень важный партнер компании на китайском рынке. Официально зарегистрирована Shanghai Xiangtian была в 2009 году, однако ее генеральный директор Кун Тао познакомился со специалистами китайского представительства «Илима» — Александром Лыхиним и Ван Юном — еще в 1999 году на выставке целлюлозно-бумажной промышленности в Шанхае. В то время молодой человек, недавний выпускник вуза, начинал работать юристом в местной компании, занимавшейся импортом продукции ЦБП. Спустя год между «Илимом» и шанхайским трейдером был подписан первый контракт на поставку 500 тонн картона и по 1000 тонн хвойной и лиственной целлюлозы. В обсуждении и подготовке документа участвовал молодой юрисконсульт.

Кун Тао вспоминает те времена:

«Тогда мы работали со многими поставщиками по всему миру — канадцами, скандинавами, чилийцами; искали оптимальное соотношение цены, качества и сервиса. Но когда в первый раз увидели продукцию «Илима», то остановили поиски. Целлюлоза была хорошего качества, а благодаря географической близости сибирских комбинатов «Илим» гарантировал стабильные и оперативные поставки, чего не могли другие. Кроме того, мы почувствовали, что Китай — это действительно важный рынок для российской компании, потому что когда задавали какие-либо вопросы, то всегда быстро получали ответы».

В конце 2000-х компания, в которой Кун Тао работал юристом, закрылась. К тому времени, став уже специалистом в ЦБП, он решил организовать собственный бизнес и начал импортировать картон, произведенный на комбинате в Братске.

«У целлюлозно-бумажного бизнеса в КНР есть своя специфика. Во-первых, потребители хотят понимать, насколько важен для продавца ЦБП китайский рынок, долго ли он планирует здесь работать, будут ли его поставки системными. Во-вторых, в Китае существует не только большой спрос на ЦБП, но и большая конкуренция. Поэтому для иностранных поставщиков очень важно выработать правильную стратегию — в каком ценовом сегменте они планируют работать. В Группе «Илим» понимают все эти нюансы и стараются соответствовать, поэтому ее деятельность можно назвать успешной. Все 25 лет работы в Китае компания наращивает объемы поставок, внедряет международные стандарты работы, при этом остается очень человечной, выстраивая дружеские и партнерские отношения со всеми своими клиентами», — отметил господин Кун.

К слову, для генерального директора Shanghai Xiangtian понятия человечности и дружеских отношений — не пустой звук, он всегда их видит и чувствует. Так было, например, в 2015 году, когда Кун Тао вместе с делегацией китайских бизнесменов приезжал в Братск на 50-летие комбината.



Экскурсия в Царское село в рамках поездки китайской делегации на 25-летие «Илима». Город Пушкин в окрестностях Санкт-Петербурга, 4 июня 2017 года

На фото (слева направо): генеральный директор Xiamen C&D Paper & Pulp Чжан Сяохуэй, генеральный директор Sandu Papermaking Сюй Сюминь, генеральный директор Shanghai Xiangtian Кун Тао, генеральный директор Shanghai High Hope Pulp and Paper Лю Ян, заместитель генерального директора Shanghai High Hope Pulp and Paper Ци Ли, заместитель генерального директора China National Pulp and Paper Corporation Ю Хуа, заместитель генерального директора Kwok Fung (Sino HK) Enterprise Вэлас Нг

Он хорошо запомнил этот праздник:

«Я чувствовал, что сердце каждого человека радуется за «Илим», как за свою семью. Было видно, что это не только День рождения завода, а всего города. И это произвело на меня неизгладимое впечатление».

На сегодняшний день господин Кун один из самых уважаемых в китайском профессиональном сообществе экспертов по картону, его всегда приглашают на отраслевые конференции, к его мнению прислушиваются многие крупные участники рынка упаковочных материалов. И Группа «Илим», выстраивая сейчас стратегию по выводу на рынок продукции нового целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске, ориентируется на Shanghai Xiangtian. В свою очередь шанхайский трейдер инвестирует около 30 миллионов долларов в расширение совместного бизнеса и находит новых крупных потребителей на продукцию «Илима».

Александр Лыхин рассказывает:

«Мне кажется, что история Кун Тао во многом уникальна. Получается, что он открыл свою компанию под продукцию Группы «Илим», идеология Shanghai Xiangtian — всегда быть вместе с нами. Как в шутку говорит сам Кун Тао: «Я представитель Пекинского офиса в Шанхае». Безусловно, такие отношения очень ценны для нас, и мы обязательно будем их развивать».

2011

Глубокое погружение

Поставки Группы «Илим» в Китай в объеме более одного миллиона тонн становятся привычным делом

Не случайный юбилей

15 апреля 2011 года в Пекине состоялось празднование 15-летия работы Группы «Илим» в Китае. Юбилей не ограничивался только торжественным ужином и концертной программой. Абсолютно не случайно накануне праздника в Пекинском офисе состоялось традиционное совещание в формате «Deer dive», на котором руководители Центрального офиса и сибирских комбинатов подвели итоги I квартала 2011 года, уточнили задачи на II квартал, а затем вместе с китайскими партнерами обсудили концепцию развития Группы «Илим» в КНР на ближайшие три года. После этого состоялись личные встречи с ключевыми покупателями — Xiamen C&D Paper & Pulp, Zhejiang Welbon Group, CNPPC, Suifenhe Sandu Papermaking и другими. С китайской стороны на юбилей приехали президенты и генеральные директора крупнейших компаний-контрагентов и заводов, конечных потребителей продукции. Также поздравить Группу «Илим» прилетели представители мэрии Маньчжурии и Суйфэньхэ, главы погранпереходов и логистических компаний. В общей сложности мероприятие собрало около 330 участников.

Ван Юн вспоминает:

«Во время реализации «Большого Братска» мы использовали любые возможности и все площадки для того, чтобы акцентировать внимание китайских покупателей продукции ЦБП на этом проекте и будущих объемах. 15-летний юбилей стал, по сути, одним из элементов нашей программы «Go-to-market». На празднике решались конкретные задачи: поддержка лояльности ключевых клиентов, усиление позиций Группы «Илим» в КНР, информирование партнеров о ходе реализации инвестпроекта, знакомство сотрудников компании со спецификой работы на китайском рынке».

Существовал риск, что после строительства нового завода и появления дополнительных объемов хвойной целлюлозы на рынке Китая, спрос и, как следствие, цена на нее начнут снижаться. Поэтому Пекинский офис продолжил практику подписания стратегических соглашений с крупными государственными корпорациями. Китайские партнеры начинали менять структуру своих компаний, готовясь к новым объемам, создавали логистические подразделения и увеличивали производительность аффилированных с ними перерабатывающих заводов.

Это был уникальный опыт, говорит Александр Лыхин:

Представители логистической компании Winclair и Улан-Баторской железной дороги на торжественном мероприятии в честь 15-летия деятельности Группы «Илим» в Китае. Пекин, 15 апреля 2011 года



«Чтобы эффективно реализовать дополнительные объёмы «Большого Братска», мы в какой-то степени стали опираться на ресурсы наших крупнейших покупателей. Можно сказать, что мы помогли нашим партнерам открывать новые возможности бизнеса. Сама по себе, это уникальная ситуация, когда частная иностранная компания предлагает такой формат взаимодействия государственным корпорациям КНР. Для этого действительно необходимо было хорошо понимать специфику китайского рынка».

Финальное фото на торжественном вечере, посвященном 15-летию деятельности Группы «Илим» в Китае. Пекин, 15 апреля 2011 года



Добрые традиции

В 2011 году перед сотрудниками Пекинского офиса стояло много разноплановых задач. Чтобы ничего не упустить, были установлены KPI, идентичные сегодняшним ключевым показателям эффективности в Группе «Илим». Так, в целях Александра Лыхина, которые далее каскадировались на сотрудников Пекинского офиса, значилось: диверсификация логистических маршрутов, расширение поставок до 120 тысяч тонн через пограничный переход «Наушки — Эрлянь». Выполнено! В 2011 году по этому маршруту перевезено 145 тысяч тонн. Другая цель — запустить систему контейнерных поставок целлюлозы железнодорожным транспортом на условиях DAF. Выполнено! Также стояли задачи контролировать price gap, сокращать количество претензий, расширять клиентскую базу и привлекать новых покупателей. Все это удалось реализовать в 2011 году.

Кроме того, с июня в Пекинском офисе решили пересмотреть подход к заключению договоров с контрагентами и перейти на подписание годовых контрактов. Раньше приходилось ежемесячно готовить до 300 документов с большим количеством дополнительных соглашений, что занимало много времени.

Марина Кононенко рассказала и о других новшествах:

«Тогда же, в 2011 году, начала формироваться еще одна традиция. В декабре после подписания всех контрактов мы стали собирать в Санкт-Петербурге коллег-сотрудников, кто был задействован в этом процессе, чтобы подвести итоги года и отметить наступающий Новый год. Точно так же, как на Праздник весны — китайский Новый год мы собираемся в Братске, строим планы на текущий год. Получилась очень добрая и теплая история. К сожалению, во время пандемии мы вынуждены проводить эти встречи онлайн, но очень ждем возвращения к привычному формату».

Игра в долгую

Китай в 2011 году установил мировой рекорд по импорту целлюлозно-бумажной продукции — 11,4 млн тонн. По отношению к предыдущему году рост составил 27%. Это было выше всех экспертных прогнозов. И в этом громадном объеме 10% хвойной целлюлозы и 4% лиственной составляла доля Группы «Илим».

Рыночную ситуацию 2011 года эксперты называют стабильно хорошей: как и прежде, в начале года цены росли — хвойная целлюлоза с 830 долларов за тонну поднялась до 920. В июле началось традиционное снижение, в декабре рынок закрылся на отметке 770 долларов.

У разных поставщиков целлюлозно-бумажной продукции существуют различные стратегии продаж. Одни пытаются воспользоваться рыночной волатильностью: придержать товар на падающем рынке и наоборот — увеличить поставки при росте спроса.

Однако, по мнению Александра Лыхина, на системном китайском рынке такая стратегия не эффективна и не может рассматриваться в долгосрочной перспективе:

«Очевидно, что все хотели бы продавать дороже, когда рынок на подъеме, но что делать, когда цены падают? Тем более, что циклы снижения более затяжные, чем периоды роста, да и покупатели тоже хотят зарабатывать на этой волатильности. Надо думать о завтрашнем дне, и тут стратегия должна превалировать над тактикой. Группа «Илим», как ведущий участник китайского рынка, ориентирована на долгосрочный и системный бизнес. Специфика нашей работы в КНР заключается в том, что у нас нет складов, потому что это риски и дополнительные затраты. У нас налажена оптимальная схема: есть запланированные объёмы, которые мы обязаны реализовать, под них мы планируем продажи, подвижной состав и денежные потоки».

Впрочем, время от времени компания все-таки заключала спотовые контракты. В 2011 году, когда рыночная конъюнктура в Европе была не такой радужной, как в Поднебесной, в Группе «Илим» приняли решение реализовать на китайском рынке несколько партий лиственной целлюлозы, произведенной на комбинате в Коряжме.

О братском картоне

В 2011 году в гофроиндустрии наметился тренд на оптимизацию упаковки. Китайские производители гофротары массово переходили с пятислойного гофрокартона с избыточной плотностью на трехслойный. Многие также заменяли макулатурный тестлайнер высоких граммажей на более легкий целлюлозный крафтлайнер. Экономика проста: гофрозаводы считают себестоимость полученных квадратных метров упаковки, а покупают гофросырье на вес. Поэтому чем меньше плотность картона, тем больше коробок получается изготовить. Безусловно, при этом важны прочностные характеристики крафтлайнера. У братского картона они соответствовали требованиям самого взыскательного потребителя.

Фу Жао вспоминает тренды 2011 года:

«На китайском рынке сформировался большой спрос на крафтлайнер плотностью 115 грамм, им заменяли 150-граммовые слои в гофрокоробах. Кроме того, на рынке появился новый востребованный продукт — бумажный Shopping-Bag, который производили из низкограммального картона. Однако в 2011 году Братский комбинат выпускал крафтлайнер 125 г/м² и выше. Но после нашей просьбы завод расширил линейку плотностей и начал выпускать картон весом 115 г/м². Цена на него тогда доходила до 730 долларов за тонну».

В 2011 году в Группе «Илим» началась серьезная дискуссия об экономической целесообразности существования картонного производства в Братске. Продукт сибирского филиала конкурировал на китайском рынке с крафтлайнером североамериканского партнера компании — International Paper. Обсуждения продолжались несколько лет.

Производство крафтлайнера в Филиале Группы «Илим» в Братске



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2011 году

- Shandong Light Industrial Materials
- Shandong Printing Materials
- Tianjin Tianlihua

Крупнейшие компании-партнеры в 2011 году



Поставки продукции в Китай в 2011 году



Чем запомнится 2011 год в Китае?

- 22 февраля — 5 марта** Правительство КНР организовало эвакуацию более 35 тысяч китайских граждан, включая соотечественников из Гонконга, Макао и Тайваня из республики Ливия. Это была крупнейшая спасательная операция за рубежом после создания КНР.
- 25 февраля** На 19-й сессии 11-го созыва Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей (ПК ВСНП) был принят «Закон о сохранении нематериального культурного наследия».
- 26 февраля** Государственный совет КНР опубликовал «Уведомление об активном и стабильном продвижении реформы системы управления регистрацией по месту жительства», которая упрощала условия регистрации и способствовала развитию урбанизации.
- 27 мая** ЦК КПК и Государственный совет совместно опубликовали «Программу по борьбе с бедностью и развитию сельских районов 2011-2020 годы».
- 1 июля** 90-я годовщина основания Коммунистической партии Китая.

Событие года

Начаты работы по реализации двух крупных инвестиционных проектов компании — «Большой Братск» и «Большая Коряжма»



**Экспертиза
«дает добро»**

11 марта 2011 года в Братске получили положительное заключение Главной государственной экспертизы на строительство нового целлюлозного завода.

Тем временем на производственной площадке работы ведутся в соответствии с графиком. На новом ДПЦ установлен окорочный барабан весом 65 тонн и стоимостью в 1,5 млн долларов. Подготовлен каркас для нового варочного цеха, построен фундамент для будущей галереи подачи щепы в котел новой хвойной линии. В лесном порту обустроили фундамент для новой раскряжевочной линии. Началась реконструкция выпарной станции. Под будущие объемы реконструируют склад готовой продукции, продолжаются работы на других объектах. В течение года на стройплощадке «Большого Братска» занято около 1200 строителей из 122 подрядных организаций.

Не забыли в компании и о действующем производстве. 22 июня 2011 года завершилось строительство новых бытовых помещений. Два этажа административно-бытового корпуса рассчитаны на 400 сотрудников. Стоимость работ составила 32 млн рублей. В программу улучшений бытовых условий работников филиала Группы «Илим» в Братске включены также реконструкции помещений столовых и буфетов.

В 2011 году система менеджмента городского филиала в области качества, охраны окружающей среды, профессионального здоровья и безопасности признана интегрированной и рекомендована к сертификации на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS:18001:2007.

Директором филиала Группы «Илим» в Братском районе в 2011 году назначен Юрий Попов.

Летом автопарк предприятия пополнился новыми лесовозами «Ivesco» и бульдозерами «Liebherr». По итогам года филиал вдвое увеличил по сравнению с 2010 годом площадь лесовосстановительных работ — до 12331 гектара.

11 новых автофургонов на платформе автомобилей ГАЗ-66 поступили в 2011 году в филиал Группы «Илим» в Усть-Илимском районе. Инвестиции составили более 14 млн рублей. Еще на 16 млн закупили техники фирмы «Scania». В местный филиал транспортной компании «Финтранс ГЛ» приобрели два новых тепловоза стоимостью более 70 млн рублей.

В городском филиале проведена серьезная реконструкция содорегенерационного котла № 3 и автоматизированной системы оперативно-диспетчерского управления технологическим процессом (АСОДУ). Только на эти работы было выделено почти 22 млн рублей. По итогам года комбинат в Усть-Илимске произвел 750020 тонн товарной продукции, что на 20 тысяч больше, чем в 2010 году.

На производственной площадке КЦБК началось строительство бумажной фабрики в рамках реализации капитального проекта «Большая Коряжма». 9 марта 2011 года Группа «Илим» получила положительное решение Главной государственной экспертизы. Ведомство подтвердило, что все технологические, технические и экологические решения, которые будут применены, полностью соответствуют нормам российского законодательства.

В 2011 году на производственном филиале началось внедрение информационной системы SAP TOPO R3. Новый модуль корпоративной системы SAP, ориентированный на техническое обслуживание и ремонт оборудования, решено протестировать на производствах сульфатной беленой целлюлозы и печатных бумаг. Затем в систему включат остальные структурные подразделения. Это будет пилотный проект не только для филиала, но и для Группы «Илим» в целом.

Лесной филиал в январе 2011 года вновь получил партию новых харвестеров и форвардеров «John Deere».

Предприятие продолжает реализовывать программу лесовосстановления. Весной 2011 года на площади 702,6 га высажено более 2,8 миллиона сеянцев ели и 445,4 тысячи сеянцев сосны. Посеяно 24,1 кг семян сосны и 189 кг семян ели на площади в 159 га. Еще около 40 тысяч сеянцев хвойных пород с закрытой корневой системой высадили осенью.

*Обучение операторов
лесозаготовительной
техники на тренажерах-
симуляторах*





Александр Жолобов,
исполнительный директор
Winclaire Company

«Мы работаем еще с начала 90-х прошлого века. Налаживая логистику между Россией и Китаем, начинали с организации авиаперевозок, затем занимались контейнерной доставкой грузов через порты Дальнего Востока и пограничные переходы по железной дороге, в том числе и «Замын-Ууд — Эрлянь», который сегодня является для нас ключевым. Тогда было много сложностей: приходилось буквально на ходу создавать различные транспортные схемы и в ручном режиме управлять процессами — встречаться с агентами, руководством железных дорог и станций, таможенниками. Это были непростые времена, происходил бурный рост торгового оборота между двумя нашими странами.

Тогда у компании было другое название. Winclaire Company появилась в 2001 году. В свое время нам удалось укрепить свой штат профессиональными железнодорожниками, в прошлом — выпускниками Военной Академии тыла и транспорта. С 2000-х мы начали заниматься перевозкой более массовых грузов, прежде всего нефти крупных российских добывающих компаний.

После того, как представительство «Илима» переехало из Шэньяня в Пекин, мы стали более внимательно присматриваться к грузообороту российского поставщика целлюлозно-бумажной и лесной продукции, оценивали свои возможности — насколько Winclaire сможет обеспечить надлежащий уровень транспортного сервиса. Примерно тогда же я познакомился с Александром Лыхиним.

Первый пилотный контракт с Группой «Илим» на доставку нескольких тысяч тонн целлюлозы мы заключили в конце 2010 года. В наши задачи входила организация перевозки груза по территории Монголии до китайской границы. Особенность работы в Монголии заключается в том, что железная дорога здесь построена в середине прошлого века, и сейчас и сами пути, и подвижной состав остро нуждаются в модернизации. Второй важнейший нюанс — в Монголии многое зависит от взаимоотношений между людьми и зачастую требуется личное знакомство и чье-либо участие, чтобы решить те или иные вопросы. Так что приходится практически ежедневно общаться со всеми службами транзитной Улан-Баторской железной дороги. Проверив нас в деле, Группа «Илим» в 2011 году предложила нам новый договор, по которому объемы составляли уже около 300 тысяч тонн.

Сегодня нашим партнерам, таким как Группа «Илим», мы помогаем организовать перегрузку продукции из российских вагонов в местные, согласовываем с руководством железной дороги графики движения поездов, чтобы обеспечить оперативный возврат подвижного состава, содействуем с осуществлением платежей за транзитные перевозки как груженых, так и порожних вагонов.

Для этого в Winclaire Company реализован принцип постоянности и непрерывности перевозок. На основе обширной базы данных, в которой содержатся сведения о контейнерах и вагонах, включая инфор-



Торжественное мероприятие, посвященное открытию Пекинского офиса Группы «Илим» в Kempinski Hotel Beijing. Пекин, 12 сентября 2018 года.

На фото (слева направо): исполнительный директор Winclaire Company Александр Жолобов, управляющий директор по логистике Группы «Илим» Максим Куровский, вице-президент по капитальным проектам Группы «Илим» Валерий Антонишин, вице-президент по связям с государственными органами и общественностью Группы «Илим» Владимир Славуцкий, вице-президент по закупкам Группы «Илим» Алексей Черняев

мацию о годе их производства, дате постановки на учет, необходимых ремонтах, владельцах, грузоотправителях, местоположении и многом другом, мы создали программный продукт, который помогает оптимизировать сроки оборачиваемости подвижного состава и контейнеров. Это делает логистику Группы «Илим» и ее партнеров максимально эффективной. В настоящее время мы предоставляем этот сервис не только на территории Монголии, но и в Китае, что еще больше упрощает поставки.

За годы совместной работы с Группой «Илим» у нас, конечно, возникали различные форс-мажорные обстоятельства, но мы всегда садились за стол переговоров и находили взаимовыгодные решения. Мне очень импонирует, что наш российский партнер и, в частности, коллеги из Пекинского офиса «Илима» выстраивают отношения со своими контрагентами в Китае на принципах открытости и взаимопонимания. На сегодняшний день это большая редкость в большом бизнесе.

Именно поэтому мы надеемся и в дальнейшем развивать наше сотрудничество. Сегодня в партнерстве

с Группой «Илим» мы вышли на так называемый маркерный объем и перевозим порядка 600-700 тысяч тонн целлюлозно-бумажной и лесной продукции в год. Однако с запуском нового целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске и реализацией других проектов, направленных на увеличение производительности предприятий Группы «Илим», мы надеемся в 2022-2023 годах выйти на объем в один миллион тонн товарной продукции в год».

2012

Ожидание «большой» целлюлозы

За год до пуска Группа «Илим» договаривается с китайскими партнерами о реализации продукции «Большого Братска»

Организационная реформа

В 2012 году, в связи с постоянным ростом объемов продаж и подготовкой к запуску нового целлюлозного завода в рамках проекта «Большой Братск», в Группе «Илим» задумались о временном переезде руководителей бизнес-единицы «Илим-Восток», объединившей сибирские комбинаты и Пекинский офис, поближе к месту развития основных событий — к производству и ключевому рынку. Для более эффективного взаимодействия с китайскими партнерами и оперативного решения других задач обсуждался вопрос об открытии дополнительного офиса в одном часовом поясе с потребителями: в Иркутске, в Пекине или даже в Гонконге. Впрочем, эта инициатива реализована не была.

Однако изменения коснулись организационной структуры Пекинского офиса. Из Санкт-Петербурга приехала Наталья Барановская. Сегодня она руководитель гофрозавода в Дмитрове, а тогда ее назначили заместителем генерального директора и директором по стратегическому развитию бизнеса Пекинского офиса. Андрей Таранюк стал руководить департаментом по развитию бизнеса в Азии. В эту же службу приняли маркетолога Ван Цзюньчжэ. В Пекинском офисе появились департамент целлюлозы и бумаги, департамент логистики и лесопродукции. В помощь Павлу Коробову на работу приняли менеджера по логистике Ольгу Ван. Однако в таком виде оргструктура просуществовала недолго, после смены руководства Группы «Илим» поиск оптимальных организационных решений продолжился.

В 2012 году экономика Китая была на подъеме. Впрочем, это уже не те сумасшедшие 10% роста ВВП в год, но уверенные 2%. При стабильном курсе юаня это становится одним из факторов невысокого уровня цен на продукцию ЦБП. Хвойная целлюлоза в течение года стоила 600-670 долларов за тонну, лиственная — 550-600 долларов. Потребление целлюлозно-бумажной продукции в Поднебесной выросло до 16,5 млн тонн. На 13% увеличился импорт хвойной целлюлозы. В этом объеме доля Группы «Илим» составляла 8%. Поставки лиственной целлюлозы в КНР выросли на 15,6% (3,3% произведено в «Илиме»). Существенный рост отмечен в сегменте небеленой целлюлозы — 13%, доля российской компании увеличилась до 7,6%. Потребление картона в Китае было стабильно высоким.

Ван Юн вспоминает:

«Поставки Группы «Илим» в 2012 году по-прежнему превосходили отметку в миллион тонн, хотя и незначительно снизились. Это было связано с перераспределением продукции, произведенной на филиале в Корьяжме: ее стали больше отправлять на европейский и внутренний рынки. А вот продажи

Встреча с руководителями Suifenhe Sandu Papermaking в Центральном офисе Группы «Илим». Санкт-Петербург, 31 мая 2012 года



лесной продукции, наоборот, немного выросли — до 367 тысяч кубических метров. Продуктовая линейка оставалась широкой, на экспорт шли практически все виды хвойных пород: сосна, ель, лиственница, кедр и пихта. Также мы поставляли в Китай лиственную древесину, в основном березу. Отгрузки шли как из Братска, так и Усть-Илимска».

Все были готовы

В 2012 году в Санкт-Петербурге «Илим» отметил свой 20-летний юбилей. Из Китая на праздник прилетела большая делегация — руководители полутора десятков компаний-партнеров и специалисты Пекинского офиса. Праздник, как всегда, прошел с размахом, однако в этот раз акцент был сделан на деловую программу: состоялось много рабочих встреч на самом высоком уровне.

Стоит отметить, что в тот год в принципе проходило много переговоров и обсуждений — руководители Группы «Илим» и китайских компаний готовились к запуску «Большого Братска».

О том, как это было, рассказывает Александр Лыхин:

«В 2012 году директор бизнес-единицы «Илим-Восток» Брайан Макдональд много раз приезжал к нам, чтобы встретиться с китайскими компаниями. 10 июня состоялась судьбоносная встреча, на которой они вместе с главой Группы «Илим» Полом Хербертом обсуждали запуск «Большого Братска», дальнейшие перспективы сотрудничества и развитие поставок в регион Баодин с руководством Xiaten C&D Paper & Pulp. Уже тогда мы понимали, что эта компания становится лидером в Китае и крупнейшим партнером «Илима». А в октябре в Китай прилетел Михаил Зингаревич, чтобы провести несколько важных встреч и убедиться в готовности инфраструктуры и покупателей к пуску нового целлюлозного производства в Братске. Все были готовы».

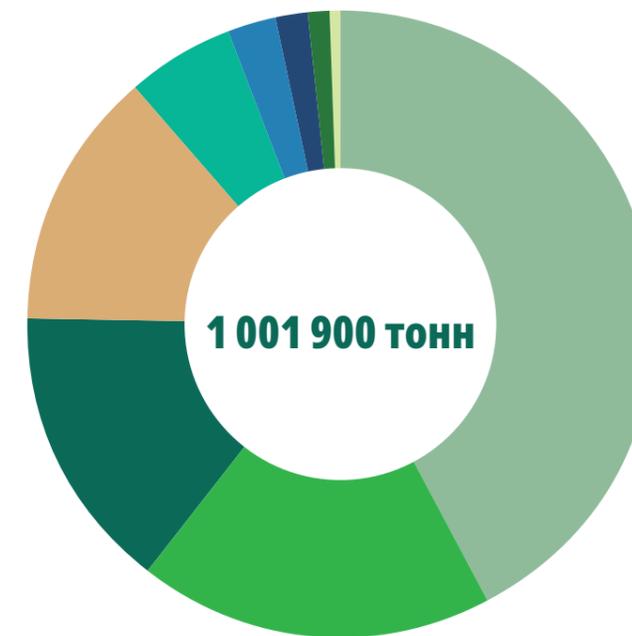
Новый формат доставки

В 2012 году в рамках подготовки к новым объемам специалисты Пекинского офиса совместно с коллегами из компании «Финтранс ГЛ» организовали контейнерные поставки целлюлозы на северо-восток Китая, на завод Mudanjiang Hengfeng Paper, который является крупным производителем специальных видов бумаг. Это дало возможность предприятию складировать продукцию на расположенных рядом таможенных складах и получить отсрочку по уплате сборов за импорт, а Группе «Илим» — диверсифицировать свою логистику и повысить качество сервиса. После того, как новый формат был опробован, доставки целлюлозы контейнерами стали системными, а продукция российского поставщика — еще более привлекательной для китайского потребителя.

Павел Коробов вспоминает:

«Для увеличения поставок в ключевой регион Баодин мы продолжили развивать транспортировку через погранпереход «Наушки — Эрлянь». Более того, мы изучали возможности оптимизации транспортных затрат: анализировали эффективную загрузку 20- и 40-футовых контейнеров, рассматривали варианты складирования. Тогда же мы начали заблаговременно прорабатывать варианты доставки будущих объемов «Большого Братска», их примерное распределение по каналам — море или суша, далее — по конкретным погранпереходам. Также мы отрабатывали вопросы будущего увеличения поставок с экспедиторами и логистами наших партнеров. В принципе, как мы планировали, так все успешно и получилось».

Поставки продукции в Китай в 2012 году



148 400 т.	братская хвойная целлюлоза
425 500 т.	усть-илимская хвойная целлюлоза
181 300 т.	братская лиственная целлюлоза
24 500 т.	усть-илимская лиственная целлюлоза
11 600 т.	коряжемская лиственная целлюлоза
56 200 т.	усть-илимская небеленая целлюлоза
17 200 т.	коряжемская небеленая целлюлоза
133 600 т.	братский картон
3 600 т.	коряжемский картон

Чем запомнится 2012 год в Китае?

3 марта, 10 — 21 сентября

Китай сделал ряд заявлений по вопросу архипелага Дяоюйдао в Восточно-Китайском море, в которых были установлены стандартные названия, обозначены линии и географические координаты территориальных вод острова Дяоюйдао и прилегающих островов.

26 апреля

В Варшаве состоялась первая встреча лидеров Китая и стран Центральной и Восточной Европы. Был выработан механизм сотрудничества между странами, который сегодня называется формат «17+1».

27 июня

Китайский пилотируемый подводный аппарат «Цзяолун» совершил погружение на глубину 7062 метра. Подводные научные исследования и изучение ресурсов, проводимые Китаем, достигли международного уровня.

24 июля

Состоялась церемония открытия города Саньша в провинции Хайнань.

17 августа

11 китайских правительственных ведомств, включая Организационный отдел ЦК КПК, объявили о запуске «Национальной программы поддержки талантов».

25 сентября

Первый китайский авианосец «Ляонин» официально передан военно-морскому флоту КНР.

15 ноября

На первом пленуме ЦК КПК 18-го созыва Си Цзиньпин был выбран генеральным секретарем Центрального комитета и председателем Центрального военного совета КНР.

Событие года

Продолжается реализация двух ключевых инвестпроектов — «Большой Братск» и «Большая Коряжма»



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2012 году

- Grand Wealth
- Guangzhou Jiahui Trading
- Guangyu Trading
- Shanghai High Hope Pulp and Paper
- Shanxi Publishing
- Sinochem Plastics
- Xinjiang Huamei Paper & Pulp

Крупнейшие компании-партнеры в 2012 году



Всех интересует «Большой Братск»

За год до пуска нового целлюлозного производства в Братск регулярно приезжали высокопоставленные гости. Их встречала новый директор филиала Раиса Бунеева. Летом стройплощадку «Большого Братска» посетили председатель Совета директоров Группы «Илим» и глава компании «International Paper». Захар Смушкин подчеркнул, что это абсолютно обычный рабочий визит:

«Мы приехали посмотреть, как реализуется проект, провести критический анализ узких мест, оценить текущие показатели, а также продемонстрировать нашим партнерам из IP, что уже сделано, как выстроен процесс и каковы его перспективы».

В свою очередь Джон Фарачи так оценил ход строительства: «Общее впечатление — предстоит еще много работы. Мы считаем, что к концу года процесс установки нового оборудования будет полностью завершен». В ходе рабочей поездки Захар Смушкин и Джон Фарачи оставили свои автографы на символическом бревне на месте строительства нового древесно-подготовительного цеха.

Для приехавшего на комбинат губернатора Иркутской области Сергея Ероценко генеральный директор компании Пол Херберт провел экскурсию по основным объектам.

Для будущих работников нового целлюлозного завода разработали масштабную обучающую программу. Она включала очные тренинги и семинары, которые проводили специалисты компании «Metso», а также занятия в формате самоподготовки и «погружения в технологические схемы». В это же время в Усть-Илимском районе завершился процесс создания единого информационно-логистического центра, объединяющего диспетчерские пункты всех направлений деятельности филиала: лесозаготовки, дорожного строительства, транспортировки и перевалки леса, работы вспомогательного транспорта.

Усть-Илимский комбинат в 2012 году произвел 763 тысячи 481 тонну товарной продукции; впервые в истории предприятия в течение года не было зарегистрировано ни одного тяжелого несчастного случая. Директором по производственному обеспечению был назначен Андрей Ванчуков, будущий директор Братского филиала.

На комбинате в Архангельской области в 2012 году на финишную прямую вышла реализация приоритетного инвестиционного проекта «Большая Коряжма». Запущен в работу цех листовых бумаг.

На предприятии полным ходом идет обучение сотрудников новых производств, опробован метод обучения рабочих посредством инструктажа. А будущих машинистов листорезки отправили на стажировку в Польшу на предприятие International Paper.

31 декабря 2012 года комбинат побил рекорд Европы по производительности ЦБП, выпустив 1 миллион 100 тысяч 831 тонну товарной продукции.

Генеральный директор Группы «Илим» Пол Херберт (в центре) показывает ход строительства губернатору Иркутской области Сергею Ероценко (справа)





Ван Цзюньчжэ,
менеджер по маркетингу
Пекинского офиса Группы «Илим»

Обзоры, аналитика и прогнозы — все это необходимо Группе «Илим», чтобы выстраивать свою стратегию на китайском рынке целлюлозно-бумажной промышленности. Человека, который будет специализироваться на подготовке таких материалов, нашли в 2012 году. Тогда это был выпускник вуза, а сегодня опытный маркетолог, который, в случае необходимости проконсультирует любого, даже самого крутого профессионала.

Ван Цзюньчжэ, уроженца Пекина, родители после окончания школы отправили учиться в Россию, понимая, что отношения между двумя соседскими странами будут активно развиваться. Молодой человек закончил Санкт-Петербургский государственный университет, факультет международных отношений, выучив два языка — русский и английский, и вернулся в Китай.

Об «Илиме» он узнал случайно — зашел в интернет, подыскивая работу, увидел вакансию менеджера по маркетингу в Пекинском офисе, позвонил и договорился о собеседовании. Ван Цзюньчжэ называет это одним словом, «судьба»: «Приехал на собеседование и сразу почувствовал хорошую атмосферу в коллективе. Как говорят у нас в Китае: руководитель не оторван от рядовых сотрудников. Я считаю, когда начальник и его подчиненные обмениваются мнениями и слышат друг друга, это положительно сказывается на результатах работы, повышает ее эффектив-

ность. Все это я увидел в Пекинском офисе Группы «Илим» и решил, что буду здесь работать».

Начинал Иван, такое русское имя дали ему коллеги, с того, что учился готовить еженедельные, ежемесячные отчеты по рынку: цены, спрос, предложения, тренды, влияющие на изменения этих показателей. Получить такую информацию нелегко, ее собирают по крупицам, прежде всего, общаясь с участниками рынка ЦБП. А общаться менеджер по маркетингу любит:

«Считаю, что мне очень повезло с работой еще и потому, что здесь у меня есть возможность знакомиться и взаимодействовать с очень интересными людьми, которые в своих компаниях занимаются оперативным управлением, финансами, продажами, аналитикой. У каждого из них мне есть чему поучиться, и это очень интересно».

Тяга к самообразованию — одно из сильных качеств молодого специалиста. Недавно Иван осознал, что для лучшего понимания тех или иных изменений на рынке ему не хватает знаний в области финансового менеджмента: методологии, инструментария и так далее. И он начал учиться. В помощь Ивану — не только учебники, не только литература, но и знания старших товарищей.

В 2019 году Ван Цзюньчжэ поступило предложение переехать в Санкт-Петербург на работу в Центральный офис. Молодой человек хорошо все



Ван Цзюньчжэ вместе с делегацией представителей китайских заводов-производителей бумажной санитарно-гигиенической продукции (тишью) из регионов Хэбэй, Гуандун, Сычуань, Фуцзянь фотографируются на фоне новой хвойной линии. Поездку организовала компания-партнер Xiaten C&D. Филиал Группы «Илим» в Братске, 2018 год

обдумал и с присущей ему скромностью отказался: «Я думаю, что мне еще рано. В Пекинском офисе я работаю с настоящими профессионалами. Уникальность моих старших коллег — Александра Геннадьевича Лыхина, Ван Юна, Фу Жао в том, что они буквально считывают рынок и хорошо понимают, что будет происходить дальше. Подобных специалистов немного, и я хочу стать таким же экспертом. Но сделать это я смогу только здесь, в Китае».

Сегодня Иван занимается не только составлением отчетов, добавились и другие задачи — взаимодействие с консультантами, организация отраслевых конференций и корпоративных мероприятий, а если необходимо, может и переводчиком поработать. На вопрос, что сказать потенциальному

покупателю, чтобы он захотел приобрести продукцию Группы «Илим», менеджер по маркетингу на хорошем русском отвечает:

«Тут все очень просто, пусть посмотрят на нашу историю. «Илим» системно и бесперебойно уже 25 лет работает на китайском рынке. При этом партнеры компании постоянно растут и развиваются. А это лучше всего показывает, что продукция Группы «Илим» востребована во всех сегментах целлюлозно-бумажной промышленности».

2013

Новая целлюлоза для Китая

После пуска «Большого Братска» у Пекинского офиса Группы «Илим» появились необычные задачи

Торжественный момент

19 июня 2013 года в Братске состоялась торжественная церемония запуска нового целлюлозного производства. На тот момент это был крупнейший проект в российской ЦБП за последние 30 лет и самая производительная в мире линия по выпуску хвойной целлюлозы. Символический поворот ключа для запуска объекта осуществили Председатель Правительства Российской Федерации Дмитрий Медведев, председатель Совета директоров Группы «Илим» Захар Смушкин, главный исполнительный директор International Paper Джон Фарачи и губернатор Иркутской области Сергей Ероценко.

Общий объем инвестиций в «Большой Братск» превысил 800 млн долларов. Производительность новой линии после выхода на проектную мощность составила более 720 тысяч тонн товарной беленой хвойной целлюлозы в год. Реализация проекта сделала комбинат в Братске более эффективным и экологичным.

Кроме строительства хвойной линии, в рамках проекта была проведена модернизация производственной инфраструктуры предприятия, построен новый содорегенерационный котел, древесно-подготовительный цех, производство подготовки химикатов и другие объекты.

В своем выступлении Дмитрий Медведев поздравил участников церемонии с запуском нового производства:

«Это серьезное и долгожданное событие, за последние годы отрасль подобных инвестиций не видела, и для всей отрасли это большое событие. Проект «Большой Братск» является хорошим примером координации усилий бизнеса, региональных и федеральных властей».

В свою очередь Захар Смушкин отметил:

«Мы завершили серьезный проект. Реконструкция комбината в Братске даст новый импульс к развитию производства, города и региона в целом. Созданы новые высококвалифицированные рабочие места, появились новые возможности для реализации социальных программ. Я хочу поблагодарить всех людей, которые принимали участие в реализации проекта — коллектив завода, всех подрядчиков, всех поставщиков оборудования, которые работали вместе с нами».

Джон Фарачи подчеркнул уникальность проекта «Большой Братск»:

«Мы планировали масштабные инвестиции и выполнили свои планы. Я считаю, что Группа «Илим» является значительным и уникальным примером совместного предприятия в отрасли. Примером того, как объединились

На фото (слева направо): главный исполнительный директор International Paper Джон Фарачи, Председатель Правительства РФ Дмитрий Медведев, председатель Совета директоров Группы «Илим» Захар Смушкин и губернатор Иркутской области Сергей Ероценко



и совместно работают две международные организации. Потребовалось совместное предприятие и истинное партнерство, чтобы воплотить этот проект в жизнь».

Ранний сорт

Однако новое производство хвойной целлюлозы начало работать гораздо раньше торжественной церемонии. Процесс наладки оборудования шел непросто. Произведенная за это время продукция по своим физико-механическим показателям не дотягивала до параметров существовавших марок. Повторно перерабатывать такие объемы не представлялось возможным, поэтому комбинату необходимо было срочно реализовывать эту целлюлозу. Иначе могли возникнуть риски затаривания складов вплоть до остановки производства. Эту задачу поставили перед специалистами Пекинского офиса.

В 2013 году в Пекинском офисе нашли решение, Ван Юн рассказывает: *«Мы видели, как запускались другие новые производства, поэтому отчасти были готовы к такому развитию событий. Еще в феврале мы создали новые марки целлюлозы Lg-1 (low-grade), Lg-2, Lg-3 и чуть позже еще одну — Og-1 (off-grade). А когда пришла пора, организовали процесс реализации».*

Была еще одна сложность — такую целлюлозу нельзя было просто предложить массовому рынку, в таком случае возникали репутационные риски для Группы «Илим». Плохая продукция могла негативно повлиять на другую, более качественную. Рынок живет стереотипами и иногда бывает тяжело объяснить покупателям, почему производитель пусть и недолго, но торговал низкокачественной продукцией, и чтобы восстановить репутацию, потребуется время. Поэтому были найдены партнеры, которые забирали основные объемы и без последствий для рынка и имиджа компании поставляли пусковую целлюлозу в регион Баодин, где ее перерабатывали на небольших бумажных заводах по производству тишью. Александр Лыхин рассказывает:

«Стояла задача продавать все, что производит новая хвойная линия, и мы это делали. Позже, после модернизации КДМ в Братске, по этой же схеме мы забирали и реализовывали все марки переходного картона. Сейчас, уже с учетом наработанного опыта, вместе с нашими китайскими партнерами готовимся к пуску нового целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске».

Делегация из КНР — представители китайских компаний и сотрудники Пекинского офиса Группы «Илим» на торжественной церемонии запуска проекта «Большой Братск»



Атмосфера единения

Подготовка к поездке в Братск началась еще в марте. Желание принять участие в торжественных мероприятиях по случаю окончания реализации проекта «Большой Братск», посмотреть на новое производство и тем самым приобщиться к истории высказали президенты и генеральные директора многих китайских компаний.

Ван Юн рассказывает, что самолетом гостей доставили до Иркутска, а дальше на комфортабельных автобусах повезли в Братск:

«Можно сказать, что именно в 2013 году зародилась практика хорошо известных сегодня среди китайских партнеров автобусных туров по Сибири. Несмотря на то, что все руководители представляли конкурирующие компании, в салоне царил атмосфера полного единения, чему способствовали накрытые столы и взаимное общение. Этот формат настолько понравился нашим гостям, что в дальнейшем некоторые из них готовы были отправиться на комбинаты Группы «Илим» только ради этих автобусных поездок».

На торжественный пуск целлюлозного производства также приехала большая группа сотрудников Пекинского офиса.

Новая команда

В 2013 году в Группе «Илим» сменилось высшее руководство. Генеральным директором был назначен Франц Маркс. Как часто бывает в таких ситуациях, в компании начался аудит бизнес-процессов, новая команда искала дополнительные ресурсы для повышения внутренней эффективности. Ревизии подверглась и деятельность китайского представительства компании, в 2013-2014 годах в Пекин приезжало много консультантов, они анализировали систему продаж, логистику, финансовые инструменты, качество взаимоотношений с китайскими партнерами.

Александр Лыхин хорошо помнит тот период:

«Мы достаточно быстро нашли общий язык с Францем Марксом. Никто в новой команде не старался ничего сломать. Да, были дискуссии, но Пекинский офис к тому времени уже пользовался серьезным авторитетом, и мы смогли доказать эффективность нашей системы работы на китайском рынке».

Впрочем, определенные изменения были неизбежны. В 2013 году продолжилось совершенствование используемых финансовых инструментов. С одной стороны, Группа «Илим» начала переходить на более надежные формы оплаты, с другой — в конкурентной борьбе на китайском рынке стала практиковать рассрочки по платежам и увеличение кредитных лимитов для партнеров.

Звезды китайской ЦБП

18 октября 2013 года в Пекине состоялся V Форум целлюлозно-бумажной продукции Группы «Илим». Впервые за все годы работы российской компании в Китае мероприятие собрало такой представительный состав участников. В Форуме участвовало 400 человек, было 16 докладчиков. Региональный представитель ТПП РФ в Восточной Азии Николай Белозеров рассказал о планах сотрудничества между двумя странами. Представитель Всекитайского собрания народных представителей Джоу Лицюнь в своем докладе изложил основные этапы развития КНР. А директор китайской национальной ассоциации промышленности бумаги для домашнего использования Цао Чжэньлэй, человек, который крайне редко участвует в коммерческих форумах, рассказал о тенденциях развития отрасли на ближайшую пятилетку. Его неформатный 40-минутный доклад

запомнился всем участникам, как и выступление главы консалтинговой компании Hawkins Wright Тома Райта с обзором мирового рынка ЦБП. Также своим видением дальнейшего развития бизнеса с Группой «Илим» поделились руководители крупнейших китайских компаний.

Собрать в одном месте столько людей такого уровня — это было очень престижно и приятно, считает Александр Лыхин:

«Мы специально запланировали пятый Форум на осень, когда новое целлюлозное производство в Братске было уже запущено в работу. Генеральный директор Франц Маркс и Виктор Атаманов (заместитель генерального директора Группы «Илим» по продажам) отвечали на многочисленные вопросы участников. Но самое главное, рассматривая стратегию развития Китая, мы обсуждали роль Группы «Илим» в этом процесса».

Участники пятого Форума целлюлозно-бумажной продукции, организованного Группой «Илим». Пекин, 18 октября 2013 года

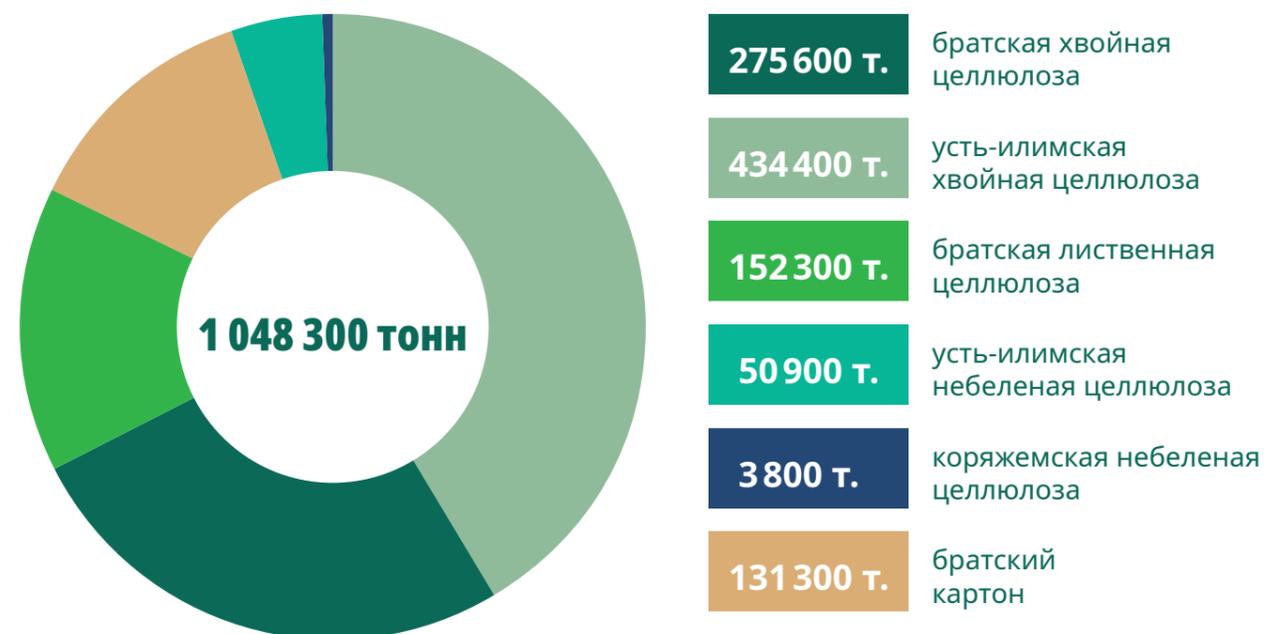


От количества к качеству

В 2013 году специалисты Пекинского офиса сконцентрировались на повышении эффективности действующих логистических маршрутов. Начали развивать более доступные морские поставки. Обратили внимание на увеличения трафаретной загрузки вагонов. В Китае до сих пор существуют определенные ограничения по нагрузке на железнодорожную колею, и не все местные перевозчики готовы принимать российские составы, груженные больше 63 тонн. Дело в том, что в КНР мало вагонов аналогичной грузоподъемности, в результате при перегрузке формируются значительные остатки, которые невозможно оперативно доставить до грузополучателя. Павел Коробов вспоминает, как специалисты Пекинского офиса совместно с компаниями-экспедиторами в Монголии и Маньчжурии начали искать оптимальные решения:

«Группа «Илим» уже являлась значительным грузоотправителем, и в 2013 году нас стали приглашать на так называемые объемные совещания железнодорожников России, Китая, Монголии, в которых также принимали участие таможенники, компании-перевозчики, транспортные операторы. Благодаря этим встречам мы получили возможность эффективно продвигать решения логистических вопросов».

Поставки продукции в Китай в 2013 году



Чем запомнится 2013 год в Китае?

- 26 января** — Состоялся первый полет тяжелого военно-транспортного самолета китайской разработки Y-20.
- 5 — 17 марта** — Состоялась первая сессия Всекитайского собрания народных представителей 12-го созыва. Си Цзиньпин выбран Председателем КНР и председателем Центрального военного совета КПК.
- 24 апреля** — На исполнительном собрании Госсовета КНР принято решение о децентрализации некоторых решений в пользу регионов и нижестоящих организаций.
- 25 апреля** — Состоялось заседание Постоянного комитета Политбюро Центрального комитета КПК, на котором положено начало регулярных квартальных заседаний Политбюро ЦК КПК по экономическим вопросам.
- 7 сентября** — Си Цзиньпин выступил с предложением о создании совместного экономического проекта «Один пояс, один путь»: «Шелковый путь» и «Морской Шелковый путь XXI века».

В 2013 году Китай стал ведущей страной в мире по торговле товарами: оборот импорта и экспорта суммарно составил 4,16 трлн долларов США.

Событие года

Группа «Илим» начала выпуск первой в стране чистоцеллюлозной мелованной бумаги под брендом «Омела»



Результат, на который рассчитывали

После смены руководства Группа «Илим» перешла от географического деления по бизнес-единицам к сквозному управлению каждой функцией. Эти изменения были направлены на повышение эффективности работы компании, отметил новый генеральный директор Франц Маркс: *«Мы вложили много сил и средств в реализацию наших инвестиционных проектов. Теперь настало время вывести новые производства на проектную мощность и получить тот результат, на который мы рассчитывали. Я уверен, что благодаря новой структуре и новым игрокам нашей команды мы сможем полностью реализовать все наши планы и войти в число самых эффективных компаний мировой целлюлозно-бумажной промышленности».*

В 2013 году на производственной площадке в Братске все ключевые новости связаны с запуском новой хвойной линии. После окончания проекта руководство компании наградило руководителей и специалистов, внесших наибольший вклад в реализацию «Большого Братска». Награды, как признание высокого качества работы, получили члены проектной команды, специалисты основных и смежных производств и подразделений. Почетную грамоту Председателя Правительства Российской Федерации получила директор филиала Группы «Илим» в Братске Раиса Бунеева. На объекты «Большого Братска» организованы экскурсии для представителей городских и региональных властей, ветеранов предприятия. Филиал Группы «Илим» в Усть-Илимске по итогам работы 2012 года вошел в топ-100 лучших организаций России в области экологии и экологического менеджмента.

На производственной площадке продолжается модернизация оборудования — 6 ноября 2013 года после масштабной реконструкции запущен в работу содорегенерационный котел № 1. А районный филиал вновь улучшает свою материально-техническую базу: в начале апреля сюда поступили два лесозаготовительных комплекса «John Deere». Будущие операторы прошли обучение на тренажерах-симуляторах.

В 2013 году комбинат произвел 752 тысячи 631 тонну товарной продукции, а в районном филиале начался эксперимент по внедрению интенсивного лесопользования.

Награждение руководителей и специалистов основных и смежных производств и подразделений, внесших наибольший вклад в реализацию проекта «Большой Братск»

На проекте «Большая Коряжма» 24 февраля 2013 года бумагоделательная машина № 7 пущена с подачей воды на сеточный стол, а 3 марта в 15:40 на накат БДМ-7 вышла первая бумага. Комбинат начал производить офисную бумагу «Svetocopy».

19 октября 2013 года запущен в работу софткаландр на меловальной установке. Чуть позже предприятие станет выпускать мелованную бумагу под брендом «Омела». В целом в 2013 году филиал Группы «Илим» в Коряжме произведет 1 131 495 тонн товарной продукции.



Крупнейшие компании-партнеры в 2013 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2013 году

- Shandong Publishing Foreign Trade



Го Шимин,
президент
Suifenhe Sanxia Economic and Trade



«Наша компания занимается импортом лесной продукции с 1999 года. У Suifenhe Sanxia Economic and Trade есть лесоперерабатывающие предприятия в России — в Сибири и на Дальнем Востоке, есть деревообрабатывающие заводы в Китае, на которых мы производим строительные пиломатериалы и компоненты для мебели.

С «Илимом» мы сотрудничаем очень давно. Это решение мы приняли, потому что и целлюлозно-бумажная, и лесная продукция, которую производят на комбинатах в Братске и Усть-Илимске, хорошо известна не только на территории России, но и в Китае. Изначально мы закупали пиловочник напрямую на сибирских предприятиях компании. Но в 2010 году, когда наши российские партнеры приняли решение о централизации поставок древесины, мы начали работать с Пекинским офисом. Тогда же я впервые познакомился с Александром Лыхиним и Павлом Коробовым.

Стоит отметить, что после этого наше сотрудничество стало только эффективней и комфортней. Все дело в том, что в китайском представительстве Группы «Илим» подобралась профессиональная команда специалистов, готовая оперативно помочь партнерам компании. Более того, в решении любых вопросов они всегда стараются учесть интересы всех заинтересованных сторон: и поставщика, и покупателя.

Мои коллеги неоднократно посещали сибирские филиалы Группы «Илим», а по возвращении готовили развернутые презентации и показывали много фотографий. Я вижу, что компания много средств вкладывает в модернизацию оборудования и внедрение новых технологий: на лесных участках работает современная и эффективная лесозаготовительная техника, состоялась масштабная реконструкция картоноделательной машины в Братске, строится новое производство в Усть-Илимске. Все это вселяет уверенность в том, что у нашего сотрудничества большие перспективы.

Еще один важный аспект, который выгодно отличает «Илим» от других поставщиков, это то, что руководители компании всегда готовы помочь своим партнерам в развитии бизнеса, освоении новых рынков. Так, например, несколько лет назад Александр Лыхин предложил нам заняться организацией поставок картона в северо-восточные регионы Китая. Мы увидели в этом большую перспективу и в 2018 году начали работать в этом направлении.

И если в вопросах лесной продукции мы уже стали настоящими специалистами, сегодня наша компания входит в число крупнейших импортеров российской лесной продукции в Китай, то в картонном бизнесе нам еще предстоит многому научиться, коллеги из «Илима» нам в этом помогают. За эти четыре года мы принимали участие в конференциях, проводимых нашим российским партнером и даже

Встреча с руководителями заводов — производителями упаковки северо-восточного региона Китая, организованная совместно с компанией Suifenhe Sanxia Economic and Trade Company. Далянь, 11 января 2019 года.

На фото (в первом ряду слева направо): президент компании Suifenhe Sanxia Economic and Trade Го Шимин, старший вице-президент по продажам и управлению цепочкой поставок Группы «Илим» Тимофей Соколенко, Александр Лыхин, менеджер по технической поддержке Пекинского офиса Группы «Илим» Чжан Ни, ведущий менеджер по технической поддержке Группы «Илим» Роман Винничук, начальник производства картона филиала Группы «Илим» в Братске Денис Русских.

совместно организовали один форум, на который были приглашены ключевые покупатели картона и переработчики. Специалисты Пекинского офиса готовили интересные презентации, рассказывали о своей продукции, консультировали конечных потребителей и помогли всем нам развивать локальные рынки сбыта.

В настоящее время, ориентируясь на упаковочные материалы Группы «Илим», в том числе продукцию, которую будет выпускать новый целлюлозно-картонный комбинат в Усть-Илимске, мы планируем развивать поставки картона в провинцию Ляонин и регион Далянь. Это очень перспективные территории — всего девять дней пути от Братска. Сегодня при поддержке государства мы создаем на острове Чансин на северо-востоке Китая промышленный кластер, где строим завод по переработке картона, запуск которого запланирован на 2023 год. Кроме того, здесь же будет сформирован логистический хаб с несколькими беспрошлыми складами. В перспективе таких предприятий

по производству упаковки будет три. Так что мы с нетерпением ждем запуск ЦКК в Сибири. У нас большие планы по развитию поставок и не только на северо-восток, но и по всему Китаю.

Что касается лесной продукции, то мы знаем об инициативе российских властей в отношении ужесточения законодательства, регламентирующего экспорт необработанной древесины. Поэтому желаем «Илиму» скорее организовать глубокую переработку древесины. А мы со своей стороны готовы увеличивать покупки у компании любой продукции деревообработки и в перспективе хотим начать сотрудничество с Группой «Илим» и по целлюлозе.

2014

Аргументы для развития

Группа «Илим»
поддерживает китайский бизнес ЦБП
дополнительными объемами целлюлозы

Потенциал братского картона

В 2014 году ситуация на китайском рынке ЦБП оставалась стабильной. Цены на беленую хвойную целлюлозу варьировались в районе 700-740 долларов за тонну, белая лиственная стоила 550-630, небеленая — 350-420. Доля Группы «Илим» в общем объеме импорта ЦБП в Китае также стабилизировалась: 13% беленой хвойной целлюлозы, 3% беленой лиственной и 12% небеленой было произведено на комбинатах российской компании.

А вот доля в общем объеме картона, цена которого колебалась в районе 590—670 долларов за тонну, немного сократилась и составила 20%. Чтобы выдерживать качественные параметры крафтлайнера, требовалась серьезная модернизация оборудования картонного потока в Братске. В Группе «Илим» опять начались дискуссии по поводу экономической целесообразности сохранения КДМ в Сибири. Сторонники закрытия говорили о том, что братская продукция конкурирует с картоном, который поставляют на китайский рынок компания International Paper. Те, кто ратовал за сохранение картонного потока, опирались на мнения экспертов о большом потенциале упаковочных материалов. Так, еще в 2013 году на пятом Форуме целлюлозно-бумажной продукции Группы «Илим» директор китайской национальной ассоциации промышленности бумаги для домашнего использования Цао Чжэньлэй подчеркнул, что в связи с усилиями Правительства КНР, направленными на повышение благосостояния населения и решение экологических проблем, следует ожидать существенного роста спроса на упаковку. А генеральный директор компании Shanghai Xiangtian Кун Тао, авторитетный эксперт в отрасли, отметил лидерские позиции братского картона в Китае и отличные перспективы его дальнейшего потребления.

Александр Лыхин вспоминает:

«Значимую роль в этой дискуссии сыграл старший вице-президент Группы «Илим», в 2014 году — директор филиала в Братске, Александр Поздняков. Его убедительные аргументы, что производство картона необходимо комбинату, в том числе и для увеличения переработки лиственного сырья, были очень весомыми и КДМ на братской площадке решено было сохранить. После этого началась системная модернизация оборудования картонного потока и работа по повышению качества готовой продукции».

Цех КДМ филиала Группы
«Илим» в Братске



Поддержка потребителей

В марте 2014 года специалисты Пекинского офиса совместно с коллегами из компании Xiaten C&D Paper & Pulp организовали в городе Баодин первую конференцию «Потребители и покупатели тишью». На встречу пригласили собственников и руководителей многочисленных целлюлозно-бумажных заводов региона. После запуска «Большого Братска» провинция Хэбэй находилась в зоне повышенного внимания Группы «Илим». В работе конференции принял участие Генеральный директор компании Франц Маркс и другие топ-менеджеры.

Как это было, рассказывает Ван Юн:

«На повестке были традиционные вопросы: качество продукции, условия хранения и доставки. Кроме этого, мы отдельно обсуждали со специалистами Xiaten C&D условия сотрудничества, к тому времени китайская компания инвестировала большие средства в местные предприятия и хотела получить от нас гарантии поставок. Но самое главное — мы хотели поддержать переработчиков этого региона. Сегодня здесь сосредоточены предприятия ЦБП производительностью более 3 млн тонн, а в 2014 году, можно сказать, все только начиналось. Но зато сейчас «Илим» ежемесячно поставляет сюда до 40 тысяч тонн хвойной целлюлозы. Это самое эффективное направление по срокам оборачиваемости средств и лояльности потребителей.»

Во время конференции пришла идея свозить китайских партнеров в Сибирь, показать новое целлюлозное производство, обсудить насущные вопросы напрямую с руководством комбинатов. Поездка состоялась уже в июне. Большая делегация — представители 17 заводов — побывали не только на обоих предприятиях, но и съездили на Байкал.

Тогда же летом 2014 года в руководстве Группы «Илим» произошли кадровые изменения. На должность заместителя генерального директора по продажам был приглашен Тимофей Соколенко. Он достаточно быстро погрузился в текущие дела и высоко оценил уровень организации процесса взаимодействия специалистов Пекинского офиса с китайскими партнерами.

На фото (слева направо): вице-президент Группы «Илим», директор филиала в Братске Александр Поздняков, акционер завода Baoding Gangxing Paper Чжан Эрню и президент Xiaten C&D Чжэн Юнда осматривают готовую санитарно-гигиеническую продукцию, произведенную из братской хвойной целлюлозы. Завод Baoding Gangxing Paper, 2014 год



Оптимизация поставок

В 2014 году специалисты Пекинского офиса смогли значительно нарастить поставки продукции Группы «Илим» морским путем — со 160 до 350 тысяч тонн. В основном это касалось высококачественных марок целлюлозы, которую отправляли в южные регионы Китая. Однако с увеличением объемов остро встал вопрос пакетирования кип целлюлозы для более удобной погрузки и разгрузки судов и эффективного складирования продукции. Логисты Усть-Илимского комбината приобрели и установили в 2015 году новую пакетирующую машину, что позволило частично снять напряженность. Но окончательно решить эту проблему позволит инвестпроект, который сейчас готовится к реализации.

Кроме того, в 2014 году удалось нарастить грузооборот через пограничный переход в Эрляне.

«Совместно с коллегами из «Финтранс ГЛ», нашими партнерами с китайской стороны и компанией, выступающей транспортным оператором, удалось увеличить разрешенную загрузку вагонов, отправляемых на погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия», с 63 до 68 тонн. Тут сработал авторитет Группы «Илим», как надежного поставщика. В результате мы добились существенной экономии. Проще говоря, каждый 21-й вагон с нашей продукцией пошел в Китай бесплатно. Это позволило нам не только оптимизировать затраты, но и сократить потребности в экспортных вагонах», — подчеркнул директор департамента логистики и лесной продукции Пекинского офиса Группы «Илим» Павел Коробов.

Александр Лыхин лично контролирует организацию процесса перегрузки целлюлозы из российских в китайские вагоны



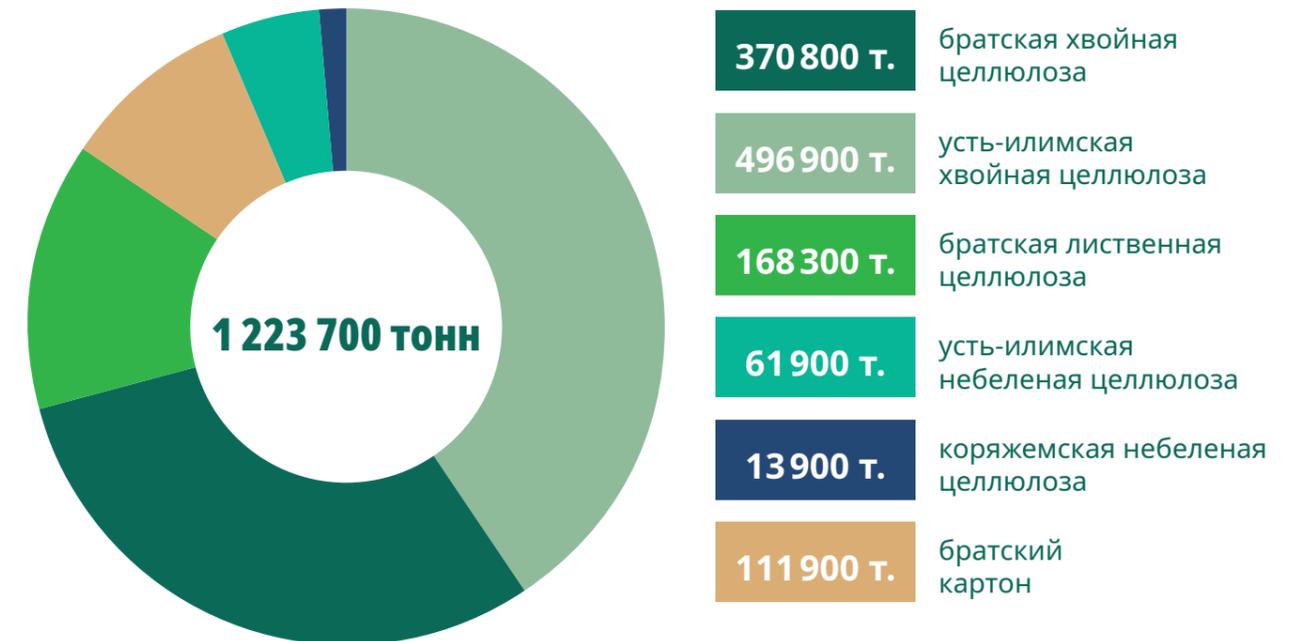
Событие года

Группа «Илим» запустила производство первой и единственной в России офисной бумаги премиум класса высшего грейда А+ под брендом Ballet Brilliant



*Делегация китайских бизнесменов — генеральных директоров и менеджеров крупных компаний из региона Баодин, выпускающих санитарно-гигиеническую продукцию и бумагу-основу (рулон) из илимовской целлюлозы (ежегодное потребление около 300 тысяч тонн). Это компании Baoding Dongsheng Sanitary Product, Hebei Jifa Paper, Mancheng Zhongxin Paper, Mancheng Shuntong Paper Factory, Baoding Yusen Sanitary Product, Hebei Yaguang Paper, Baoding Mancheng Lida Paper, Mancheng Fuda Paper, Baoding Mancheng Chenggong Paper Factory, Baoding Dayi Paper, Mancheng Lifa Paper, Mancheng Xinyu Paper, Mancheng Jinboshi Paper Product, Baoding Jinneng Sanitary Product, Baoding Nengwei Paper, Mancheng Chengxin Paper.
Поездка была организована совместно с компанией Xiaten C&D. Усть-Илимск, июнь 2014 год*

Поставки продукции в Китай в 2014 году



Чем запомнится 2014 год в Китае?

- 15 июля** В Бразилии состоялась шестая встреча лидеров стран БРИКС, на которой было принято решение создать Новый банк развития БРИКС со штаб-квартирой в Шанхае.
- 31 августа** На 10-й сессии Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей (ПК ВСНП) 12-го созыва принято Постановление утвердить 30 сентября Днем мучеников для почитания памяти героев-патриотов страны.
- Сентябрь** 60-я годовщина со дня образования Всекитайского собрания народных представителей.
65-летие Народного политического консультативного совета Китая (НПКСК).
- 1 ноября** На 11-й сессии Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей (ПК ВСНП) 12-го созыва принято Постановление об учреждении 4 декабря Дня национальной Конституции Китая.
- 6 ноября** Создан первый Суд по интеллектуальным правам Китая в Пекине. В последующие годы подобные суды были открыты в Гуанчжоу и Шанхае.
- 8 ноября** Объявлено о создании фонда для финансирования проекта «Шелковый путь».
- 17 ноября** Запущен механизм перекрестных торгов фондовых бирж Шанхая и Гонконга.
- 19 — 21 ноября** В городе Учжэнь провинции Цзянсу состоялась первая Всемирная интернет-конференция.

С помощью нового шведского культиватора «Braske» специалисты по лесовосстановлению усть-илимского филиала смогли засеивать до 400 гектаров в год



Кадровые усиления

В 2014 году на Всероссийском конкурсе Минпромторга Группа «Илим» признана лучшей в номинации «Лучший российский экспортер» в ЦБП. География поставок компании охватывает более 50 стран СНГ, Европы и Юго-Восточной Азии. Стратегическим и крупнейшим экспортным рынком является КНР: более 35 % всей продукции поставляется именно на китайский рынок.

В феврале 2014 года директором филиала в Братске назначен Александр Поздняков. Раиса Бунеева, ранее возглавлявшая комбинат, перешла на работу в Центральный офис, где занялась управлением крупными инвестпроектами.

Впервые за всю историю Братского лесопромышленного комплекса здесь произведено 906317 тонн товарной продукции. Значительный прогресс отмечен на новой хвойной линии: достигнута проектная мощность — 1942 тонны в сутки.

В конце июня 2014 года на комбинате прошли приемочные испытания новой технологии варки целлюлозы. В течение десяти суток на новой хвойной линии вырабатывали беленую сульфатную хвойную целлюлозу с повышенным содержанием лиственницы. Все прошло успешно, с достижением плановых показателей по расходу сырья, химикатов, прочих ресурсов, а также качеству продукции. Проект под названием «Разработка инновационной технологии комплексной переработки древесины лиственницы» был реализован специалистами Группы «Илим» и учеными Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров в рамках совместного проекта.

Кроме этого, на картонном потоке смонтировали схему раздельного размолла массы. А лесозаготовителям филиала в Братском районе снова поступила новая техника — харвестеры и форвардеры финской компании «Ponsse». На производственную площадку в Усть-Илимске доставили новый шведский культиватор «Braske». Он отличается от прежних машин повышенной производительностью и позволяет одновременно с подготовкой почвы высевать семена. С его помощью специалисты по лесовосстановлению начали засеивать до 400 гектаров в год.

В районном филиале на территории биржи была установлена современная система оповещения, а на лесных участках появилась спутниковая связь.

Руководители 17 китайских бумажных заводов региона Баодин побывали на комбинатах в Усть-Илимске и Братске

В 2014 году производственный филиал в Усть-Илимске выпустил 786376 тонн товарной продукции, что почти на 34 тысячи тонн больше, чем годом ранее. 31 декабря 2014 года руководству комбината сообщили, что с 1 января 2015 года новым директором филиала Группы «Илим» в Усть-Илимске назначен Сергей Сизов.

1 октября 2014 года директором лесного филиала Группы «Илим» в Коряжме был назначен Дмитрий Пахомов. А 30 декабря сотрудники производственного филиала установили новый рекорд производительности — 1 200 000 тонн товарной продукции.



Крупнейшие компании-партнеры в 2014 году



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2014 году

- China Cheng Tong
- Sinolight Industrial Materials



Тимофей Соколенко,
старший вице-президент по продажам
и управлению цепочкой поставок
Группы «Илим»

«Мое знакомство с Китаем состоялось в августе 2014 года, когда я прилетел в Пекин, чтобы в новой должности встретиться с ключевыми партнерами Группы «Илим». Приятной неожиданностью для меня стал тот высочайший уровень доверительных и уважительных отношений, которые сложились между «Илимом» и китайскими компаниями: как с крупными госкорпорациями, так с частными трейдерами и конечными потребителями — перерабатывающими заводами. Все они проявляли высокую лояльность и заинтересованность в дальнейшем сотрудничестве с нами.

Но разве могло быть иначе? Ведь мы вместе прошли множество различных испытаний — атипичную пневмонию, экономические кризисы. Последнее — пандемия коронавируса 2020-2021 годов. В этот сложный период на многих рынках снизилось потребление целлюлозно-бумажной продукции, и только наши китайские покупатели не сократили, а увеличили объемы потребления целлюлозы и картона, произведенных Группой «Илим». Впрочем, не только бизнес, но и человеческие отношения выдержали эти испытания. Я очень надеюсь, что КНР в ближайшее время окончательно победит Covid-19 и снимет ограничения, чтобы мы наконец-то смогли встретиться с нашими китайскими друзьями.

Многие знают, что у Группы «Илим» своя уникальная модель ведения бизнеса на китайском рынке. В отличие от конкурентов две трети своей продукции мы поставляем по суше через несколько погранич-

ных переходов и лишь часть — морем, благодаря чему можем буквально в течение одной-двух недель доставить целлюлозу и картон напрямую до ворот наших покупателей в Китае. Но для этого необходимо максимально полно использовать все возможности погранпереходов и эффективно взаимодействовать с логистическими операторами. Сейчас благодаря инициативе властей Китайской Народной Республики мы выстраиваем новую систему реализации и логистики в рамках проекта «Шелковый путь». Это позволит «Илиму» еще больше нарастить поставки своей продукции в Китай.

Меня часто спрашивают, в чем залог успеха Группы «Илим» на китайском рынке? Во-первых, отличный результат базируется на том, что компания производит востребованную продукцию высокого качества, которую поставляет на самый быстрорастущий рынок в мире. Вы помните, что «Илим» начинал с нескольких десятков тысяч тонн целлюлозы и картона, а сегодня мы экспортируем в Китай более 1,6 миллиона тонн товарной продукции. Во-вторых, мы понимаем, что в основе B2B — отношения между людьми и та команда профессионалов, которая стояла у истоков — Александр Лыхин, Ван Юн, Фу Жао — смогла выстроить эффективное взаимодействие с китайскими партнерами. Впрочем, надо отметить всю команду Пекинского офиса, пополнившуюся молодыми талантливыми специалистами, которые, перенимая опыт, развивают лидерские позиции компании на рынке КНР. И третья составляющая — это то, что мы сотрудничаем



День Клиента Группы «Илим» в городе Санья, 2019 год

На фото (слева направо): менеджер по логистике (здесь и далее — Пекинского офиса Группы «Илим») Ван Фан, директор департамента логистики и лесной продукции Павел Коробов, заместитель главного представителя Группы «Илим» в Пекине Ван Юн, менеджер по контролю поставок Пань Цзяюй, вице-президент, Азия, Глава представительства Группы «Илим» Александр Лыхин, старший вице-президент по продажам и управлению цепочкой поставок Тимофей Соколенко, административный менеджер Марина Кононенко, менеджер по целлюлозе и картону Ольга Лыхина, директор департамента ЦБП Фу Жао, менеджер по целлюлозе Мао Юйбинь, менеджер по маркетингу Ван Цзюньчжэ

с ведущими китайскими компаниями в целлюлозно-бумажной отрасли Поднебесной. Бизнес, который строят лидеры, каждый в своей области, просто обречен на успех.

Заняв позицию ведущего поставщика беленой хвойной целлюлозы на китайском рынке, мы планируем стать номером один и в сегменте упаковочных материалов. Все знают, что сейчас Группа «Илим» строит новый целлюлозно-картонный комбинат в Усть-Илимске. Благодаря реализации этого проекта в среднесрочной перспективе мы сможем добиться лидерства в стратегически важной для нас отрасли. До «Илима» никто таких объемов картона в Китай не поставлял. Мы понимаем, что это потребует от нас и наших партнеров новых компетенций, иных схем взаимодействия друг с другом и с конечными потребителями. Поэтому мы разработали и реализуем программу выхода на рынок «Go-to-market». Есть у нас и другие инициативы, о которых мы расскажем чуть позже.

Я очень рад, что мне удалось познакомиться и работать с китайскими компаниями. Я понял, что

Китай — это целая вселенная, которую можно изучать всю жизнь. Общаясь с китайскими партнерами, ты невольно соприкасаешься и постигаешь тысячелетнюю мудрость одной из древнейших мировых цивилизаций. Я рад, что мне удалось, пусть и не так глубоко, как хочется, познакомиться с историей, культурой, обычаями и менталитетом Поднебесной. На мой взгляд, китайская основательность, спокойствие и глубокий системный подход — то, чему нужно учиться.

Я поздравляю коллег и наших партнеров с этой замечательной датой — 25-летием деятельности Группы «Илим» в Китае. В Поднебесной принято желать друг другу богатства, но сегодня я не хочу сводить все только к финансовому благополучию. Я желаю вам богатства в самом широком понимании: крепкого здоровья, счастья, мира и процветания. И пусть следующая четверть века нашего сотрудничества будет еще более успешной».

2015

Сервис
высокого
уровня

Группа «Илим» организует комфортные условия для сотрудничества

Новый картон

В 2015 году Группа «Илим» стала крупнейшим поставщиком на китайском рынке ЦБП с самой широкой номенклатурой продукции. Доля российской компании в общем объеме импортной хвойной целлюлозы в КНР составляла 14%, в сегменте лиственной целлюлозы — 2%, среди небеленого волокна — 10%, крафтлайнера — 17%. Целлюлозу «Илима» потребляли 380 китайских заводов, а картон перерабатывали 150 предприятий в разных регионах Китая и Тайваня.

О ключевых изменениях вспоминает Фу Жао:

«В Братске начали расширять линейку плотностей картона и выпускать крафтлайнер 110, 100 и экспериментальные 90 г/м². За 2015 год в Китай было поставлено 1774 тонны низкограммажного картона. Группа «Илим» доказывает свою клиентоориентированность, производя на КДМ в Сибири весь спектр плотностей от 100 до 200 г/м², что само по себе большая редкость. И хотя общие объемы поставок были не очень большие, китайские потребители высоко оценили новую продукцию Братского комбината».

Комбинат в Братске выпускает широкую линейку плотностей картона от 100 до 200 г/м², ориентируясь на запросы китайских потребителей



Полувековой юбилей

В сентябре 2015 года в Братске состоялось торжественное празднование 50-летия со дня пуска БЛПК. 16 сентября в город прибыла большая делегация из Китая. Такого представительного состава никогда ранее не было — в делегацию входили президенты и генеральные директора всех крупнейших китайских компаний, сотрудничающих с Группой «Илим». Помимо обсуждения на высшем уровне текущих вопросов и экскурсии на производство, для гостей была составлена культурно-развлекательная программа, рассчитанная практически на неделю. Они посетили достопримечательности Братска и приняли участие во всех торжественных мероприятиях на комбинате — открытии памятника первому директору Братского ЛПК Михаилу Олонцеву, презентации нового Учебного центра и праздничном концерте. На обратном пути китайских партнеров свозили на Байкал и в музей деревянного зодчества «Тальцы».

Александр Лыхин хорошо запомнил эту поездку:

«Все китайские гости остались довольны, увидев большие положительные изменения на комбинате в Братске; они отметили, что «Илим» вкладывает значительные средства в модернизацию и развитие своих предприятий. Даже те, у кого еще были определенные сомнения, убедились, что надо расширять и углублять двустороннее сотрудничество. Все хотели двигаться только вперед».

Делегация китайских бизнесменов и сотрудников Пекинского офиса на торжественном открытии памятника первому директору Братского ЛПК Михаилу Олонцеву. Братск, 18 сентября 2015 года



Сервисные операторы

В 2015 году Группа «Илим» перешла на новую модель продаж в КНР. Крупнейшие китайские партнеры постепенно начали отказываться от классических трейдерских схем работы и стали выступать в роли сервисных операторов, осуществляя долгосрочные поставки по прямым заказам средних и крупных заводов.

Глава Пекинского офиса Группы «Илим» так комментирует это решение: «Кому-то может показаться, что прямое сотрудничество с перерабатывающими предприятиями экономически привлекательней, чем работа через посредников. Однако надо понимать, что у завода в приоритете всегда будет производство. А все остальное — договорная работа, банковские инструменты, таможенное оформление, логистические решения и прочие бизнес-процессы далеко не всегда налажены эффективно, и потому затратны. В 2015 году решение большинства этих вопросов взяли на себя сервисные операторы, оставляя производителям возможность сконцентрироваться на главном — выпуске готовой продукции. Для нас же это и были прямые поставки, но в более современном и эффективном формате. Конечно, это позволило Группе «Илим» найти новых потребителей своей продукции и увеличить объемы поставок в КНР».

Крупнейшие компании-партнеры в 2015 году



Встречи в новом формате

29 октября 2015 года в городе Баодин Группа «Илим» совместно с китайской компанией Xiamen C&D провели вторую конференцию для потребителей целлюлозно-бумажной продукции близлежащих регионов. Мероприятие собрало около 250 человек, представляющих более 115 заводов и фабрик с северо-востока Китая. На встрече традиционно обсуждали вопросы качества поставляемых целлюлозы и картона, а также логистику — сокращение сроков отгрузки, расширение морских поставок и развитие клиентского сервиса.

Член оргкомитета форума Марина Кононенко вспоминает: «Важной составляющей всего рабочего дня стало предшествующее конференции посещение нескольких бумажных заводов. Мы демонстрировали открытость Группы «Илим» и готовность компании решать любые возникающие у переработчиков сложности. Производственники комбинатов Усть-Илимска и Братска внимательно изучали, как используют выпущенную ими продукцию, отвечали на вопросы китайских коллег».

Тогда же, в конце октября, в Пекине состоялось подписание трехстороннего стратегического соглашения о сотрудничестве с компанией TC International и заводом Zhejiang Fulida — производителем вискозного волокна и текстиля. Это позволило Группе «Илим» нарастить поставки хвойной и лиственной целлюлозы в Синьцзян-Уйгурский автономный район и закрепить в регионе свои лидерские позиции.

Церемония подписания трехстороннего стратегического соглашения о сотрудничестве Группы «Илим» с компанией TC International и Zhejiang Fulida. Пекин, 28 октября 2015 года. На фото (слева направо): президент TC International Чэн Мин, генеральный директор Группы «Илим» Франц Маркс, генеральный директор Zhejiang Fulida Ван Пэйжун, представитель Ilim Trading Альбина Бёкли



Новые регионы поставок

В 2015 году наступил «золотой век» логистики Группы «Илим» в Китае. Даже несмотря на изменения конъюнктуры региональных рынков и высокую волатильность заказов по направлениям, компания имеет возможность ежемесячно гибко перераспределять объемы между железнодорожными пограничными переходами и портами в зависимости от потребностей рынка. Это был и новый уровень сервиса, и залог успешного роста поставок в Китай.

Близость развивающегося региона Баодин к Монголии позволила значительно, до 540 тысяч тонн в год, нарастить объемы поставок через погранпереход «Наушки — Эрлянь». Впрочем, это обнажило и имевшиеся системные технические и организационные проблемы. Возникали сложности с оперативной перегрузкой целлюлозы из российских составов

в китайские, для этого требовался буферный склад; постоянно не хватало чистых вагонов повышенной вместимости. Вопросы начали решать совместно с сервисным оператором.

Также в 2015 году логисты «Илима» стали прорабатывать новые пути доставки целлюлозы и картона в центральные провинции КНР, куда везти продукцию поездом было экономически нецелесообразно. Очень привлекательно для российского поставщика выглядела провинция Сычуань. Незадолго до этого Правительство Поднебесной объявило о планах по развитию этих регионов, сюда потекли инвестиции, и Группе «Илим» стратегически важно было наладить поставку в центр материкового Китая. О логистических успехах рассказывает Павел Коробов:

«В КНР очень тяжело быстро реализовать какой-либо проект, необходима четкая стратегия и понимание перспектив. Когда в 2006 году мы начали развивать поставки через Эрлянь, нам многие говорили, что это никому не нужно. А сегодня через этот погранпереход идут огромные объемы. В 2015 мы начали изучать возможности поставки в Сычуань. Сначала везли целлюлозу морем до Гуанчжоу или Шанхая, а затем оттуда по реке Янцзы до Чунцина и Чэнду. И сегодня, когда появился проект «Шелковый путь», мы можем спокойно возить в центральные регионы Китая свою продукцию, потому что своевременно подготовились, нас здесь все знают. А со следующего года сюда поедет картон нового Усть-Илимского ЦКК. Мы оцениваем емкость этого рынка в 180 тысяч тонн крафтлайнера в год».

Перегрузка целлюлозы Группы «Илим» из российских составов в китайские вагоны на пограничном переходе в Маньчжурии



Технический сервис

В то время для более эффективного взаимодействия с китайскими партнерами сначала в Пекинском офисе, а затем и в филиале Группы «Илим» в Братске была создана должность менеджера по технической поддержке. В представительстве этой работой занялась Чжан Ни, на комбинате — Роман Винничук. Их появление стало своего рода связующим звеном между российскими и китайскими технологами и производителями. Они очень много ездили по перерабатывающим заводам и решали возникающие сложности. Но самое главное, они разговаривали с потребителями на одном техническом языке. Кроме этого, Роман Винничук научил технологи ЦБП сотрудников Пекинского офиса, были даже организованы специальные семинары на комбинате в Братске.

О сути нововведения рассказывает Ван Юн:

«Благодаря этому наши менеджеры могут ответить на многие техни-

ческие и технологические вопросы, а по некоторым параметрам — предоставить достаточно развернутые ответы. Все это позволило нам усилить позиции Группы «Илим» на китайском рынке, ведь когда в твоём распоряжении есть качественная техническая экспертиза, покупатели относятся к тебе совсем по-другому: прислушиваются, задают вопросы, делают так, как ты им советуешь. Кстати, совершенно неслучайно именно в 2015 году нам удалось значительно сократить количество претензий от китайских потребителей».

Чем запомнится 2015 год в Китае?

7 марта

Госсовет принял решение о создании в Ханчжоу экспериментальной зоны трансграничной электронной торговли.

6 мая

Началось строительство пилотного ядерного энергетического проекта с использованием технологий «Хуалун-1» — первого реактора третьего поколения собственной разработки.

8 мая

Госсовет опубликовал документ «Производство Китая 2025», в котором поставлена стратегическая задача стать сильным производственным государством.

1 июля

На 15-й сессии постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей (ПК ВСНП) 12-го созыва одобрен «Закон КНР о государственной безопасности».

31 июля

На 128-й пленарной сессии Международного олимпийского комитета в Куала-Лумпуре Пекин выиграл право на проведение XXIV зимних Олимпийских игр.

3 сентября

В честь 70-й годовщины победы в войне Сопrotивления китайского народа японским захватчикам и Всемирной антифашистской войне состоялись торжественная церемония и военный парад. Си Цзиньпин выступил с речью, в которой объявил о сокращении китайской армии на 300 тысяч человек.

7 ноября

Генеральный секретарь Центрального комитета Коммунистической партии Китая (ЦК КПК), председатель КНР Си Цзиньпин встретился в Сингапуре с лидером Тайваня Ма Инцзю. Это была первая встреча лидеров материкового Китая и острова Тайвань с 1949 года.

25 декабря

Состоялось открытие Азиатского банка инфраструктурных инвестиций.

В 2015 году прямые инвестиции из Китая составили более 145 млрд долларов, а объем привлеченных иностранных средств превысил 135 млрд долларов. Таким образом, впервые в истории КНР стала нетто-экспортером капитала.

В 2015 году доля добавленной стоимости третичного сектора экономики (сфера услуг) в общем ВВП КНР впервые превысила рубеж 50% и составила 50,5%.

Событие года

Новые производства в Братске и Коряжме выведены на проектные мощности



Новая жизнь КДМ в Братске

После пуска новой хвойной линии в 2013 году в Братском филиале были закрыты оба потока по выпуску кордной целлюлозы. Зато после того, как в 2014 году руководство Группы «Илим» приняло окончательное решение, что КДМ должна работать, начался новый этап в производстве картона. На комбинате была сформирована концепция работы картонного потока на смешанной щепе хвойных и лиственных пород, после чего один котел был переведен на листву. В течение всего года постоянно проводились опытно-промышленные выработки, технологи искали оптимальный баланс щепы, чтобы добиться улучшения качественных и количественных характеристик картона. Тогда же освоили выпуск низкограммжного картона 110, 100 и 90 г/м². В планах было увеличение производительности картоноделательной машины до 800 тонн в сутки. Эту инициативу прорабатывал проектный институт Сибгипробум. Она предусматривала модернизацию производства в целом и на отдельных участках.

Тогда же на предприятиях Группы «Илим» началось внедрение системы поведенческой безопасности. Сотрудники комбинатов учились проводить ПАБ. Задача на 2015 год — завершить процедуры обучения и наставничества руководителей и специалистов филиалов.

В 2015 году на производственной площадке в Усть-Илимске состоялся первый Форум по производственному совершенству, в работе которого приняли участие более двухсот специалистов городского и районного филиалов. А 11 декабря на комбинате была сварена юбилейная 20-миллионная тонна целлюлозы.

В том же году Группа «Илим» выделила 15 млн рублей на развитие усть-илимского аэродрома. Деньги пошли на расширение возможностей посадочной площадки и приобретение специального аэронавигационного оборудования, что позволило принимать самолеты 3-го класса типа Як-40 и Ан-24.

На производственную площадку в Коряжме в распоряжение транспортного цеха в 2015 году поступили новые сортиментовозы «Volvo», а на производ-

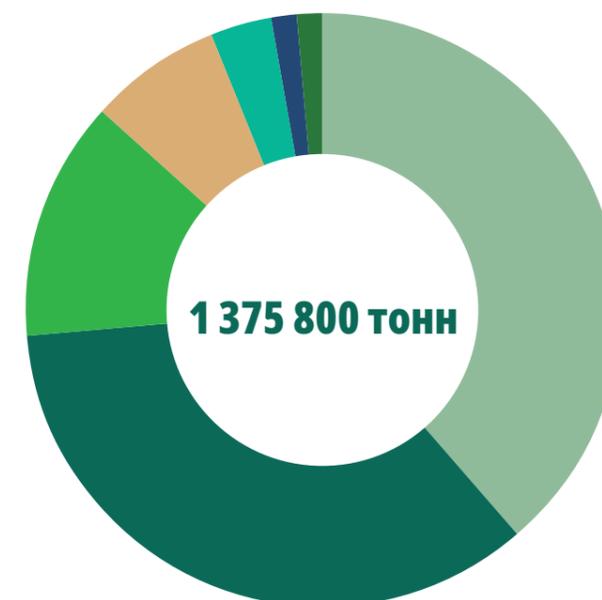
ство офисной и офсетной бумаги — прибор для оценки полиграфических свойств производимой здесь мелованной бумаги.

Группа «Илим» направила 145 млн рублей на воспроизводство лесов. Во всех регионах присутствия на территории в 34 тысячи гектаров специалистами компании были проведены соответствующие мероприятия — искусственное, естественное и комбинированное лесовосстановление, а также уход за молодняком. Все леса, которыми управляла компания, сертифицированы по международным стандартам Лесного попечительского совета FSC. В 2015 году Группа «Илим» занимала первое место в мире по площади сертифицированных лесов — 5,7 млн га.

Приемка новой импортной лесовозной техники на усть-илимской производственной площадке



Поставки продукции в Китай в 2015 году



482 600 т.	братская хвойная целлюлоза
532 900 т.	усть-илимская хвойная целлюлоза
177 400 т.	братская лиственная целлюлоза
15 700 т.	усть-илимская лиственная целлюлоза
48 400 т.	усть-илимская небеленая целлюлоза
18 800 т.	коряжемская небеленая целлюлоза
100 000 т.	братский картон



Александр Поздняков,
старший вице-президент
по операционной деятельности
Группы «Илим»

«В первый раз я приехал в КНР в составе делегации руководителей «Илима» в 2004 году, в то время я работал директором по производству Котласского ЦБК. Цель была — встретиться с покупателями и конечными потребителями продукции нашей компании. На этих встречах мы обсуждали увеличение объемов поставляемой целлюлозы и картона, их качество, логистику, финансовые инструменты и так далее. В принципе, все то же, что мы обсуждаем и сейчас, с одной лишь разницей — поменялся масштаб этих встреч. Если в работе первых конференций «Илима» принимали участие несколько десятков человек, то в 2018 году, когда я ездил в Китай в последний раз, наше мероприятие собрало около тысячи участников.

Должен отметить, что такие встречи важны не только для наших китайских партнеров, они необходимы и для нас — специалистов производственного департамента. Если вспомнить начало 2000-х, то тогда мы уже неплохо понимали европейский рынок. Однако встречи с китайскими покупателями показали, что здесь несколько иные требования к качеству продукции, ее специальным характеристикам, а также к упаковке и транспортировке. Приведу простой пример. К слову, это то, что мы регулярно обсуждаем с главой Пекинского офиса Александром Лыхиним. Для европейских покупателей свидетельством того, что картон сделан из первичного волокна без примесей макулатуры, является его брутальный коричневый цвет. А азиатские, и прежде всего китайские партнеры, напро-

тив, считают, что чистоцеллюлозный продукт должен быть светло-золотистым, а темный он в том случае, если его чем-то подкрашивают.

Впрочем, это все нюансы, самое главное в таких встречах — личное общение. Одно дело, когда тебе пишут или передают, что требуется что-то изменить. И совсем другое, когда встречаешься лицом к лицу с человеком, который перерабатывает произведенную тобой продукцию, объясняет, почему ему нужны эти изменения и чего он хочет добиться в итоге. При таком общении взаимопонимание происходит намного быстрее.

Кстати, когда мы производим продукцию на комбинатах в Усть-Илимске и Братске, мы четко понимаем, что, например, эта партия целлюлозы с какими-то особыми характеристиками предназначена конкретному заводу, а продукт стандартного качества — другому. У третьих переработчиков есть свои требования, и мы о них тоже знаем.

В целом Группа «Илим» достаточно серьезно ориентируется на ожидания китайских партнеров. Я думаю, многие знают, что в последнее время компания провела несколько серьезных модернизаций на филиалах в Сибири, а сейчас мы строим целлюлозно-картонный комбинат в Усть-Илимске. И в принципе, для нас главенствующим при определении технологий, подборе оборудования и ожидаемых показателей качества на выходе были требования, которые предъявляли именно китайские покупа-



Посещение завода по производству тишью Baoding Gangxing Paper Company в рамках конференции «Встреча с покупателями Группы «Илим» в Баодине». Март 2014 года

На фото (слева направо): Павел Коробов, Ван Юн, вице-президент по стратегии и управлению продукцией Группы «Илим» Владимир Тузов, руководитель продуктового направления «Целлюлоза» Группы «Илим» Владимир Шошин, вице-президент, директор филиала Группы «Илим» в Братске Александр Поздняков, Александр Лыхин, директор филиала Группы «Илим» в Усть-Илимске Николай Наумов, вице-президент по закупкам и цепочке поставок Группы «Илим» Редмонд де Бург, вице-президент по продажам Группы «Илим» Виктор Атаманов, руководитель службы переводов Группы «Илим» Татьяна Попова

тели. Ведь большую часть своей продукции новый ЦБК будет отправлять в КНР. Понимая и принимая тот курс, которым будут идти и развиваться наши азиатские партнеры, мы стараемся работать на опережение.

Меня всегда поражала потрясающая динамика развития, которую демонстрирует Китай и, в частности, бурный рост целлюлозно-бумажной промышленности, как неотъемлемой части всей экономики Поднебесной. Я помню, в 2004 году мы ясно понимали, что качество продукции «Илима» с лихвой покроеет все запросы китайских партнеров. Но прошли годы, и требования потребителей к качеству входящего сырья существенно возросли. Причина этого в том, что местные переработчики в большинстве своем перешли в ранг производителей высококачественных продукции ЦБП. Сегодня китайская мелованная бумага, которая является одним из самых сложных в производстве продуктов, практически ничем не отличается от мелованной бумаги, сделанной в Европе.

Ну и, конечно, поражают мудрость наших китайских друзей, их трудолюбие, стратегическое планирование, стремление всегда реализовывать что-то новое и развиваться. Пожалуй, я не видел никакой другой страны, которая демонстрировала бы столь стремительный рост. И это вызывает огромное уважение, желание учиться и сотрудничать с китайскими партнерами.

У меня дома на стене висит папирус, который мне подарили в Китае. На нем фраза Лао Цзы: «Дорога в тысячу ли начинается с одного шага». На этот свиток я смотрю практически каждый день и понимаю, что для нас нет ничего невозможного».

2016

На пороге перемен

В Группе «Илим» формируется стратегия развития производства упаковочных материалов

Конкурентная борьба

В 2016 году Группа «Илим» увеличила объем поставок своей продукции в Китай до 1 млн 473 тысяч тонн, что на 7% больше, чем годом ранее. Драйверами роста выступили новая хвойная линия на филиале в Братске, а также реализация других проектов, направленных на увеличение производительности сибирских комбинатов. Все это позволило компании сохранить лидерские позиции на рынке Поднебесной. Доля Группы «Илим» в общем объеме импортной хвойной целлюлозы в КНР составила 14%. До 109 тысяч тонн увеличились поставки картона, из них 80% — это плотности 115-150 г/м², остальное — высокограммажный картон (175-200 г/м²). Доля российского поставщика — 15%.

Китайский рынок продолжает консолидироваться: число региональных компаний сокращается, остаются крупные корпорации федерального уровня, которые работают во многих регионах Поднебесной.

Стоимость продукции ЦБП в Китае относительно стабильна и почти весь год держится на среднем уровне. За тонну хвойной целлюлозы предлагают 630-670 долларов, за лиственную — 510-600, картон продается по 590-620. Впрочем, к концу года цены поползли вниз. Это стало результатом усиления конкуренции и ценовых войн. В 2016 году ряд скандинавских производителей продукции ЦБП предприняли экспансию на быстрорастущий, а оттого привлекательный китайский рынок. Заходя, они снижали цены и предлагали целлюлозу на 20-30 долларов дешевле. В свою очередь другие поставщики наращивали производство, запуская дополнительные мощности. В результате демпинг и новые объемы обвалили рынок.

О том, как в этих условиях чувствовал себя «Илим», рассказывает Ван Юн: *«Конкурентное давление, безусловно, ощущалось, но оно не было для нас критичным. Во-первых, мы работали в разных регионах. Другие поставщики везли продукцию морем и поставляли в основном в приморские провинции. Мы же много доставляли по железной дороге и могли везти нашу продукцию на северо-запад, северо-восток, юго-запад Китая. Во-вторых, для крупных китайских покупателей самое важное — даже не цена и качество, все это можно отрегулировать, а гарантии поставок, уверенность, что этот поставщик будет работать и завтра. Это было нашим конкурентным преимуществом, за 20 лет «Илим» доказал свою стабильность».*

Пакетирующая машина на целлюлозном производстве филиала Группы «Илим» в Усть-Илимске



Интересные проекты

В 2016 году Группа «Илим» совместно с китайским партнером Kwok Fung организовали пробные поставки братского картона в Южную Корею. Продукцию доставляли водным транспортом через Владивосток и Находку до портового города Пусан. В первый год таким образом было отправлено 2700 тонн.

Александр Лыхин вспоминает:

«И тогда, и сейчас мы можем без особых проблем все продавать в Китае. Но мы хотели развиваться, хотели оценить свои возможности, посмотреть на другие направления. Южная Корея — это топовый рынок по производству электроники. Мы поставили цель стать поставщиками упаковочных материалов для таких гигантов, как Samsung, LG Electronics и других крупных компаний. Мы начинали с нуля и шаг за шагом внедряли нашу модель — прямые поставки переработчикам через сервисного оператора. Сейчас, накануне запуска нового целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске, у нас очень амбициозные планы на рынок Южной Кореи, других стран Юго-Восточной Азии».

Были в 2016 году и другие интересные проекты. Один из них родился буквально во время поездки на сибирские комбинаты «Илима», которую инициировала компания-партнер TC International. Руководители китайской Shenyang Stainless Paper Industry увидели, как производят небеленую целлюлозу на филиале в Усть-Илимске, после чего приняли решение о модернизации своего оборудования под эту продукцию. Сегодня они выпускают упаковочную бумагу для известных сетей быстрого питания, перерабатывая несколько десятков тысяч тонн небеленого усть-илимского волокна в год.

Летом того же года состоялась торжественная церемония подписания стратегического соглашения с издательским холдингом Anhui Publishing Group. Эта компания является крупнейшей в своем сегменте, имеет собственные печатные дома, получает государственные заказы на печать учебников и другой литературы. Стороны договорились о более тесном сотрудничестве в части продвижения продукции Группы «Илим» на китайском рынке.

Делегация руководителей перерабатывающих заводов, партнеров компании TC International: Shenyang Stainless Paper Industry, Fushun Hupo Paper Industry, Liaoning Harmony Health Products, Weifang Lancel Hygiene Products Limited, Shandong Henglian Investment, Xinjiang Fulida Fibre, Liaoning Jiali Trading. Усть-Илимск, июнь 2016 год



20 лет присутствия

8 апреля 2016 года в Пекине состоялось празднование 20-летия деятельности Группы «Илим» в КНР. Как и прежние знаковые даты, специалисты Пекинского офиса использовали этот юбилей как повод собрать всех китайских партнеров, рассказать о достижениях и перспективных планах компании. Накануне праздника из России прилетели акционеры и топ-менеджеры «Илима»: Михаил Зингаревич, Франц Маркс, Тимофей Соколенко, Павел Юрченко, Александр Поздняков, Алексей Черняев, Владимир Славуцкий и другие руководители. Они провели серию переговоров с компаниями TC International, Suifenhe Sandu Papermaking, CNPPC, High Hope, Zhejiang Welbon Group, Anhui Whywin, Xiamen C&D, Fulida, Winclaire, IP Asia и другими. Перед торжественным мероприятием состоялась пресс-конференция генерального директора Группы «Илим» Франца Маркса.

Марина Кононенко рассказала, что праздничный прием и гала-ужин под названием «The best from Russia» собрал 350 человек, больше просто не вместил ресторан Swissotel:

«Мы пригласили на наше мероприятие Чрезвычайного и Полномочного Посла России в Китае Андрея Денисова. Как правило, чиновники такого уровня корпоративные мероприятия не посещают. Но Андрей Иванович с удовольствием приехал, произнес потрясающую речь на китайском языке, после которой ему аплодировал весь зал. А с русской культурой наших китайских партнеров знакомили в тот вечер ансамбль «Русская песня» и Надежда Бабкина, другие артисты из России».

Финальное фото на гала-ужине под названием «The best from Russia», посвященного 20-летию деятельности Группы «Илим» в Китае. Пекин, 8 апреля 2016 года



Фокус на эффективность

Принципиально логистика Группы «Илим» в Китае уже была отлажена, компания имела возможность в случае необходимости перераспределять объемы между несколькими железнодорожными погранпереходами и портами. В 2016 году акцент был сделан на повышение эффективности. Специалисты Пекинского офиса активно взаимодействовали с транспортными компаниями, анализировали тарифы и оптимизировали затраты. В частности, были организованы тестовые поставки 20-футовых контейнеров с повышенной загрузкой целлюлозы до 25 тонн и пробная отправка вагонов с увеличенной загрузкой. На железнодорожной станции Эрлянь удалось сократить в среднем до пяти дней срок перегрузки продукции

из российских вагонов в китайские. Логисты искали варианты для снижения повреждений картона во время транспортировки. В 2016 году отгружена тестовая партия рулонов крафтлайнера с измененным диаметром. Павел Коробов вспомнил и еще об одном достижении:

«Совместно с коллегами из цепочки поставок Группы «Илим» мы разработали схему ускорения исполнения контрактов. В результате для компании Xiaten C&D нам удалось сократить сроки отгрузки DAF на 5 дней, CFR — на 10 дней».

Новый генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина на встрече с сотрудниками производственной площадки в Усть-Илимске рассказала о перспективах развития филиалов. Усть-Илимск, 21 июня 2016 года



Взгляд в будущее

В июне 2016 года в Группе «Илим» сменился генеральный директор, на эту должность была назначена Ксения Соснина. Она хорошо знала, что собой представляет совместное предприятие, поскольку несколько лет являлась президентом International Paper в России. Поэтому никаких кардинальных изменений в работе с китайскими партнерами не произошло.

Первый рабочий визит Ксении Николаевны в КНР состоялся в ноябре. Генерального директора сопровождали Тимофей Соколенко, в то время заместитель генерального директора по продажам, и заместитель генерального директора по финансам Александр Эмдин. Сотрудники представительства организовали несколько встреч с ключевыми партнерами компании в Пекине и Шанхае.

Александр Лыхин рассказывает:

«Осенью 2016 года у нас состоялось несколько важнейших поездок по китайским заводам, перерабатывающим наш картон. Было предчувствие того, что мы стоим на пороге каких-то важнейших перемен, многие задавались вопросом, в каком направлении «Илим» будет развиваться далее. Можно сказать, что именно в тех поездках мы начали обсуждать модернизацию филиала в Усть-Илимске, прорабатывать строительство целлюлозно-картонного комбината».

Чем запомнится 2016 год в Китае?

22 апреля

Китай подписал Парижское соглашение об изменении климата.

20 июня

Китайский суперкомпьютер «Sunway TaihuLight», построенный полностью на отечественных процессорах, стал чемпионом мира по суперкомпьютерам.

**22 июня —
12 августа**

Китайское научно-исследовательское судно «Discovery One» провело первое комплексное научно-исследовательское погружение в глубины Марианской впадины. В процессе был задействован беспилотный подводный аппарат «Haidou», который имеет максимальную глубину погружения 10 767 метров. Таким образом, Китай стал третьей страной, разработавшей беспилотный подводный аппарат, способный погружаться на глубину более 10 000 метров.

1 июля

В КНР отметили 95-летие создания Коммунистической партии Китая.

22 июля

В Пекине состоялся первый круглый стол в формате «1+6» с участием представителей Всемирного банка, Международного валютного фонда, Всемирной торговой организации, Международной организации труда, Организации экономического сотрудничества и развития, Совета по финансовой стабильности. С тех пор такие встречи в Китае стали проводиться ежегодно.

16 августа

Китай успешно запустил первый в мире экспериментальный квантовый спутник «Mozi».

25 сентября

В Пинтане провинции Гуйчжоу, состоялся торжественный запуск в эксплуатацию крупнейшего в мире сферического радиотелескопа с 500-метровой апертурой (FAST). Прибор был разработан китайскими учеными.

1 октября

Национальная валюта Китая — юань — официально вошел в корзину валют специальных прав заимствования Международного валютного фонда.

21 октября

Состоялось празднование 80-й годовщины Победы Красной армии Китая в Великом походе.

1 ноября

Китайский истребитель нового поколения J-20 с технологией Stealth представлен на международном авиасалоне в Чжухае. Вскоре J-20 начали поступать на вооружение боевых частей ВВС КНР.

Событие года

Группа «Илим» приняла стратегию до 2030 года и бизнес-план до 2020 года, предусматривающие увеличение суммарного объема выпуска продукции на 500 тысяч тонн в год



Крупнейшие компании-партнеры в 2016 году



Что ни проект — мечта

В 2016 году Группа «Илим» приобрела гофрозавод в городе Дмитров Московской области; совокупная мощность двух гофропредприятий компании составила 290 млн м² в год. Решение о расширении гофробизнеса соответствует принятой стратегии развития компании.

По итогам работы в 2015 году филиал Группы «Илим» в Братске стал «миллионником». Этому способствовали беспрецедентные инвестиции, в частности, строительство здесь крупнейшей в мире линии по производству хвойной целлюлозы. Таким образом, Братский комбинат стал третьим в России предприятием-миллионником наряду с Котласским ЦБК и «Монди СЛПК».

21 июня 2016 года в Усть-Илимске состоялось выездное заседание Совета директоров Группы «Илим». Руководители компании — председатель Совета директоров Захар Смушкин, член Совета директоров Томми Джозеф и генеральный директор Ксения Соснина встретились с сотрудниками городского и районного филиалов, рассказали о перспективах развития площадок.

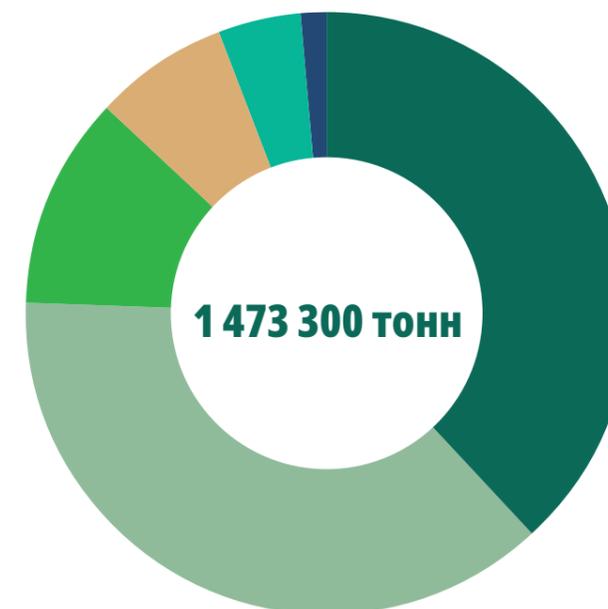
Именно тогда Захар Смушкин впервые озвучил планы компании: «Для Усть-Илимска разрабатывалось два проекта. Первый — по увеличению объемов производства на 130 тысяч тонн товарной продукции. По европейским меркам это серьезнейший проект. Он уже стартовал, мы вчера были на строительной площадке нового древесно-подготовительного цеха. Совет директоров одобрил следующий этап работ по этому проекту. Второй проект более грандиозный — фактически это строительство второго завода. Скажу честно, про него мы еще только думаем. Пока это такой проект-мечта».

В 2016 году в Группе «Илим» стартовало внедрение глобальной производственной системы GMS, которая призвана объединить ключевые направления деятельности комбинатов — безопасность производства, надежность работы оборудования, практику целенаправленных улучшений и так далее. Филиал в Коряжме стал пилотной площадкой для развертывания элементов GMS.

В 2016 году в Группе «Илим» стартовал проект «Добровольцы-спасатели», направленный на повышение культуры безопасности сотрудников



Поставки продукции в Китай в 2016 году



563 500 т.	братская хвойная целлюлоза
549 700 т.	усть-илимская хвойная целлюлоза
168 600 т.	братская лиственная целлюлоза
62 600 т.	усть-илимская небеленая целлюлоза
19 900 т.	коряжемская небеленая целлюлоза
109 000 т.	братский картон



Чжан Ни,
менеджер по поддержке клиентов
Пекинского офиса Группы «Илим»

О Группе «Илим» Чжан Ни впервые услышала, когда работала секретарем-переводчиком в представительстве Иркутской области, куда устроилась сразу после университета. Там она неоднократно переводила материалы об экономических достижениях компании, о проекте «Большой Братск», о новой хвойной целлюлозе, но не знала, что Пекинский офис российского поставщика находится совсем рядом. А когда в китайском представительстве компании открыли вакансию менеджера по поддержке клиентов, она сразу отправила свое резюме.

Сегодня в обязанности Чжан Ни входит работа со всеми видами претензий: по качеству продукции, по срокам и комплектности доставки. Когда она получает какую-либо жалобу, то сначала все перепроверяет, потому что зачастую никаких проблем нет. Но если информация подтверждается, то весь пакет документов отправляется в Центральный офис Группы «Илим» на расследование. В российской компании с этим строго, весь процесс регламентирован.

Надо отметить, что работа с претензиями — это, по сути, постоянный стресс, потому что приходится общаться с недовольными людьми. Поначалу это угнетало Ни, ей было очень тяжело, но потом она пересмотрела свой подход к ситуации: «Зачастую разногласия возникают из-за использования разных методик анализа, а иногда даже из-за ментальных и общекультурных отличий россиян и китайцев. Поэтому я всегда стараюсь найти

золотую середину: удовлетворить потребности покупателей продукции Группы «Илим», но при этом учесть и интересы нашей компании».

И хотя за прошедшие годы количество реальных претензий серьезно сократилось, дел у менеджера по технической поддержке Пекинского офиса меньше не стало. Теперь она также работает с ожиданиями и потребностями клиентов. Это не только помогает успокоить потенциально недовольного партнера, но и действовать на перспективу — предлагать именно такой товар, который нужен китайским потребителям.

Примечательно, что когда Чжан Ни устраивалась в «Илим», она практически ничего не знала о ЦБП, поэтому в 2015 году ее отправили на учебу в Братск. По возвращении она составила презентацию технологических процессов выпуска целлюлозы и картона. Работа была настолько точная, но при этом простая и понятная, что всем стало ясно — у менеджера по технической поддержке Пекинского офиса Группы «Илим» большое будущее.

Александр Лыхин отметил:

«В последнее время рынок ЦБП очень волатилен, что заставляет Группу «Илим» оперативно реагировать на все изменения — переключаться с одного продукта на другой, запускать какие-то новые проекты. И тут техническая экспертиза крайне необходима и важна. Я рад, что у нас есть Нина — человек, который нашел себя в этой работе, ей действительно нравится то, что она делает».



Ван Фан,
менеджер по логистике
Пекинского офиса Группы «Илим»

В 2014 году с ростом поставок в Китай стало понятно, что эффективная логистика — это не только своевременная доставка продукции и дополнительный сервис для потребителей, но инструмент зарабатывания денег для компании.

В Пекинском офисе объявили конкурс на должность менеджера по логистике. Требований было не много: знание языков и понимание логистических принципов, остальному научат. Но быстро закрыть вакансию не получилось. Оказалось, что в Китае много логистов, занимающихся поставками товаров между двумя соседними странами, но большинство из них — это специалисты по карго, обслуживающие частных предпринимателей, малые и средние компании. У большого же бизнеса специфика другая. Найти сотрудника помогли коллеги, сотрудничающие с китайским представителем российского оператора — компании «ТрансКонтейнер», они посоветовали присмотреться к Ван Фан.

В Пекинском офисе Группы «Илим» в обязанности Ольги входило решение всех текущих логистических вопросов: взаимодействие с покупателями и транспортными компаниями, консультации по стоимости доставки, решение претензий.

«Можно сказать, что я учу наших партнеров и помогаю им в том, как нужно правильно работать с продукцией «Илима», которую они получают железнодорожным транспортом через пограничные

переходы. В отличие от морских поставок, тут важно своевременно подготовить все документы, перевести их на китайский и передать экспедиторам, чтобы и перегрузка прошла успешно и не было задержек и простоев, — отметила Ван Фан. — Кроме обеспечения сервиса мы всегда боремся за повышение эффективности поставок. Тут важно, чтобы партнеры своевременно освобождали контейнеры и вагоны, поскольку это дополнительные расходы. Это ежедневная работа, которая занимает много времени».

Есть у менеджера по логистике и нестандартные задачи, как, например, поиск потерявшихся контейнеров. В огромном грузопотоке между Россией и Китаем такое случается не редко. И именно Ольга, сверяя все бумаги, помогает транспортным операторам распутывать эти истории.

Но работа с документами занимает лишь 30% рабочего времени менеджера по логистике, все остальное — это общение с людьми — представителями компаний, покупающих продукцию «Илима», экспедиторами, таможенниками и другими специалистами. И далеко не всегда эти разговоры могут быть приятными, особенно если грузы задерживаются. Но даже несмотря на это, именно взаимодействие с людьми больше всего нравится Ван Фан в ее работе.

2017

Попадание в десятку

Группа «Илим» находит новый вектор развития, советуясь с китайскими партнерами

Ценовое ралли

В 2017 году объем поставок Группы «Илим» в КНР впервые превысил 1,5 млн тонн. Компания по-прежнему является ведущим импортером белой хвойной целлюлозы на китайском рынке с долей 12%, а также сохраняет свои позиции в других сегментах: белая лиственная — 3%, небелая — 10%, картон — 11%. Из илимовской целлюлозы преимущественно производят санитарно-гигиенические изделия, офсетную и специальные виды бумаг, а также вискозное волокно, ткани и даже стройматериалы. Картон перерабатывают и получают гофрированную и промышленную упаковку, бумагу для обертки пищевой продукции, пакеты для покупок и подарочные коробки.

«Я думаю, 2017 год многим запомнится небывалым до того времени ценовым ралли. С 610 долларов за тонну в начале года стоимость белой хвойной целлюлозы к декабрю взлетела до 870 долларов. Лиственное волокно подорожало до 780. Картон впервые за всю историю достиг отметки в 740 долларов за тонну. Впрочем, это было только начало», — отметил вице-президент, Азия, глава представительства Группы «Илим» Александр Лыхин.

В 2017 году на комбинате в Усть-Илимске произвели около 3,5 тысяч тонн вискозной целлюлозы



Вариативность как преимущество

В Группе «Илим» продолжают искать перспективные направления для развития бизнеса. В 2017 году состоялось много встреч на высшем уровне с китайскими партнерами. Поиск новых решений идет с опорой на запросы рынка и собственные технологические возможности компании. Всерьез обсуждается идея организации на Усть-Илимском филиале производства вискозной целлюлозы. В то время рыночная ситуация была благоприятной: цены на вискозу были на пике, росло и потребление искусственного волокна. На комбинате искали различные варианты и даже произвели около 3,5 тысяч тонн вискозной целлюлозы, однако это потребовало значительных изменений в технологическом процессе. Поэтому, учитывая все эти сложности, а также высокую волатильность продукта, решение о стратегическом развитии этого направления «поставили на паузу».

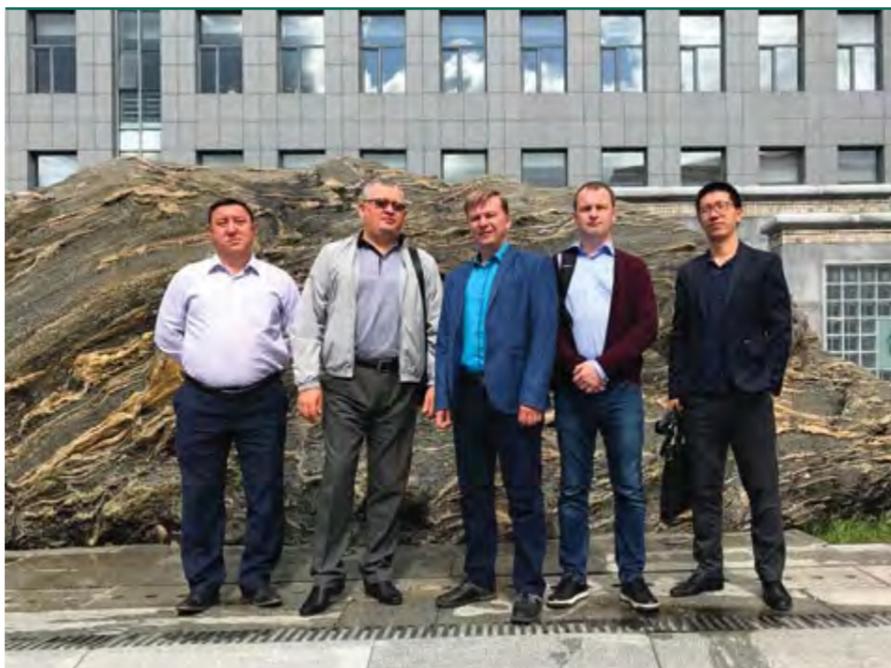
Кроме того, в 2017 году на сибирских комбинатах состоялось несколько опытно-промышленных выработок. Акцент был сделан на производство лиственной целлюлозы. Этому способствовала и благоприятная рыночная конъюнктура, и желание максимально полно использовать в технологическом процессе имеющуюся лесосырьевую базу. На филиале в Усть-Илимске сварили дополнительно 120 тысяч тонн лиственной целлюлозы. Также

здесь состоялась пробная варка 700 тонн продукции из микса древесных пород. Столько же лиственной целлюлозы с добавлением талька сварили на комбинате в Братске. Цель эксперимента с минералом — постараться улучшить качественные параметры готовой продукции.

Ван Юн отметил:

«Важно понимать, что все эти поиски и эксперименты были не напрасными. Так, например, специалисты Усть-Илимского филиала нарабатывали навыки эффективного перехода с выпуска одного продукта на другой. В настоящее время такая вариативность комбината является конкурентным преимуществом Группы «Илим» на китайском рынке. В ситуации, когда падает спрос, допустим, на хвойную целлюлозу, коллеги могут оперативно и с минимальными потерями перестроиться на производство небеленого волокна и предложить рынку более востребованный продукт».

Поездка специалистов Группы «Илим» на завод по производству специальных видов бумаг Mudanjiang Heng Feng Paper. Муданьцзян, 14 сентября 2017 года
На фото (слева направо): директор по производству филиала в Усть-Илимске Андрей Ванчуков, Александр Лыхин, начальник производства лиственной целлюлозы филиала в Братске Евгений Коваленко, ведущий менеджер по технической поддержке Роман Винничук, Ван Цзюньчжэ



Верное решение

В 2017 году власти многих развитых стран всерьез заговорили о необходимости поэтапного отказа от пластика. Становилось понятно, что у упаковки из целлюлозного волокна больше будущее. Оставалось разобраться, что думают о развитии этого направления азиатские партнеры компании, а самое главное — насколько готовы они будут принять дополнительные объемы упаковочных материалов.

В течение года специалисты Пекинского офиса организовали несколько поездок по заводам — конечным потребителям картона. В феврале и октябре состоялись встречи с переработчиками в Южной Корее. За год работы на этом рынке поставки братского крафтлайнера увеличились с 2,7 до 6,7 тысяч тонн. Выросло потребление илимовского картона и в Тайване: начиналось все в 2014 году с тысячи тонн, а в 2017 году на остров было отгружено 4,2 тысячи тонн. Доля «Илима» на местном рынке возросла до 20%.

В октябре 2017 года состоялся уже второй большой вояж специалистов компании по перерабатывающим заводам на территории Китая. Владимир Шошин, Алексей Масликов, Роман Винничук и другие сотрудники, включая коллег из Пекинского офиса объезжали регионы Харбин и Циндао,

общались с потребителями, изучали их предпочтения в сырье.

Но, пожалуй, самый главный визит состоялся в ноябре. Тогда в Китай прилетела генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина и другие топ-менеджеры компании. Встречи проходили в трех городах — Шанхае, Пекине и Гонконге. Был выбран необычный формат работы: по просьбе «Илима» партнеры подготовили презентации и рассказывали о своем видении перспектив развития китайского рынка с учетом ожиданий конечных потребителей.

Александр Лыхин говорит, что такая форма взаимодействия таила в себе особый смысл:

«Очень важно, что решение о развитии бизнеса упаковочных материалов принималось не в тиши кабинетов, а в живом обсуждении с партнерами, с которыми «Илим» вместе успешно прошел не одно испытание. Я до сих пор помню эти жаркие дискуссии. С одной стороны, консультанты давали неутешительные прогнозы об ограниченном спросе, с другой — реальные участники рынка, практики говорили о том, что потребность в упаковочных материалах будет расти, поскольку тут играют роль и экологические тренды, и развитие электронной торговли. Я считаю, что принятое по итогам этих встреч решение о строительстве ЦКК в Усть-Илимске было единственно верным. Сегодня мы видим, что это, действительно, попадание в десятку и аплодируем всем участникам того процесса».

А когда переговоры завершились, Ксения Соснина пригласила руководителей китайских компаний-партнеров на финал Чемпионата мира по футболу, который состоялся в 2018 году в России.

Выступление генерального директора Группы «Илим» Ксении Сосниной на встрече с клиентами компании, организованной в партнерстве с Xiaten C&D. Сямэнь, 2 марта 2017 года



Компании, с которыми начали сотрудничать в 2017 году

- China National Forest Products Industry

Большая встреча логистов Группы «Илим», сотрудников Финтранс ГЛ, представителей транспортных компаний-экспедиторов и профильных специалистов сервисных операторов. Пекин, ноябрь 2017 года



Плацидарм будущих побед

Под стать солидным объемам была и логистика Группы «Илим». В 2017 году специалисты Пекинского офиса продолжают повышать эффективность доставки. Благодаря реализации трафаретной загрузки на станции Эрлян удалось увеличить вместимость китайских вагонов почти на шесть тонн. Продолжается отработка различных вариантов более бережной транспортировки рулонной продукции в контейнерах, для этого применяются картонные крышки, подложки и даже обвязка рулонов происходит специальными пластиковыми лентами. Состоялись пробные контейнерные поставки на погранпереход Алашаньюкоу. Логистам «Илима» удалось сократить до 30 дней срок поставки в Южную Корею, что стало серьезным преимуществом компании, у конкурентов на это уходит четыре месяца с момента подписания контракта.

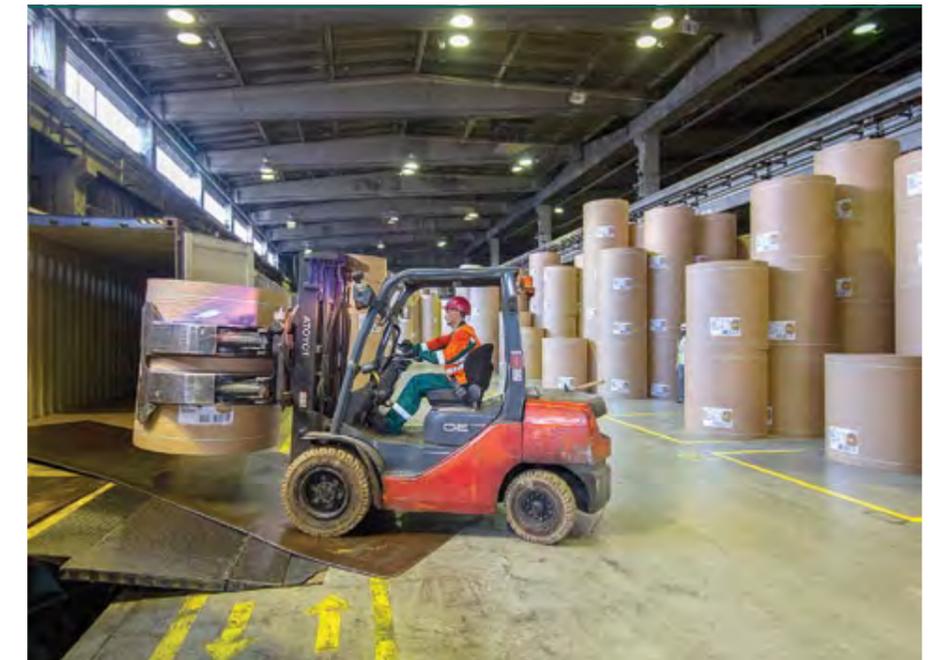
В том же году «Илим» совместно с китайскими компаниями-партнерами прорабатывает вопросы организации поставок целлюлозно-бумажной продукции по маршрутам «Шелкового пути» в регионы, подлежащие интенсивному развитию в рамках правительственной инициативы «Один пояс, один путь».

Павел Коробов рассказывает:

«В 2017 году набирает обороты грузопоток «Шелковый путь». Параллельно мы учимся работать с новым логистическим маршрутом: плотно взаимодействуем с транспортными операторами, чтобы сформировать систему эффективного оборота контейнеров и подвижного состава, а также изучаем возможности расширения транспортных квот и льготных тарифов. Мы понимали, что «Шелковый путь» в перспективе откроет нам юго-запад Китая, где в пяти провинциях проживает около 200 млн человек. Более того, многие предприятия открыли там филиалы своих производств. В то время мы готовили своего рода плацдарм для будущих объемов. И теперь, когда в компании появятся дополнительно более 600 тысяч тонн картона, у нас не будет остро стоять вопрос, куда его везти».

В ноябре 2017 года в Пекине состоялся масштабный съезд логистов Группы «Илим» и коллег из Финтранса. На повестке — повышение эффективности взаимодействия всех участников процесса. На встречу были приглаше-

Специалисты Группы «Илим» отработывают различные варианты бережной транспортировки картона в контейнерах: применяют крышки, подложки и даже обвязку рулонов специальными пластиковыми лентами



ны представители компаний-экспедиторов и профильные специалисты сервисных операторов.

О том, для чего нужен был этот съезд логистов, говорит Марина Кононенко: *«Во многих процессах зачастую лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Тем более в таком деле, как логистика, где постоянно что-то трансформируется и совершенствуется. Очень важно, чтобы все стороны имели общую информацию и одинаково все понимали. Кроме того, такие встречи помогают в решении возникающих текущих вопросов: менеджеры теперь могут напрямую обращаться к руководителям логистических департаментов, потому что знают друг друга».*

Чем запомнится 2017 год в Китае?

26 апреля

Спущен на воду первый китайский авианосец «Ляонин», полностью спроектированный и построенный специалистами КНР.

5 мая

Первый магистральный гражданский самолет C919, разработанный в соответствии с международными стандартами летной годности и построенный в Китае, совершил свой первый успешный полет.

14 — 15 мая

В Пекине состоялся первый Форум международного сотрудничества «Один пояс, один путь».

25 июня

Введены в эксплуатацию китайские высокоскоростные поезда, получившие название «Фусин».

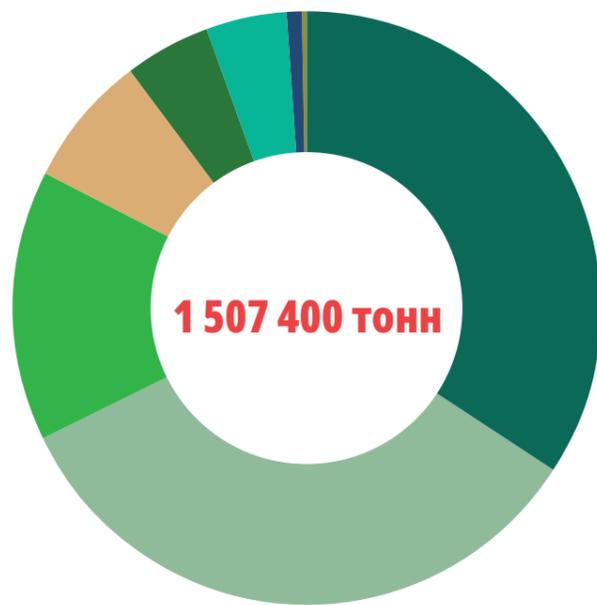
1 июля

20-я годовщина возвращения Гонконга в состав Китая.

3 — 5 сентября

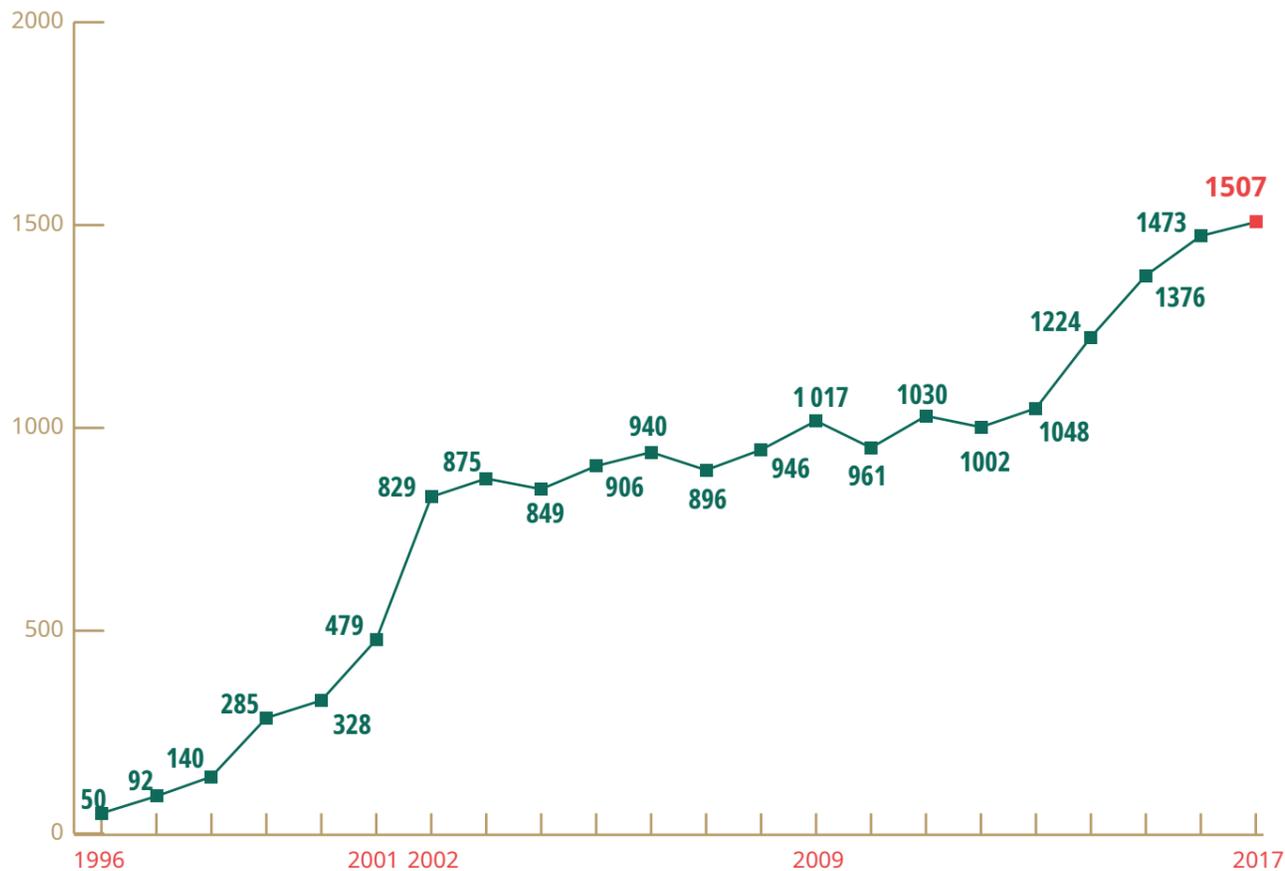
Девятая встреча лидеров БРИКС состоялась в городе Сямэнь провинции Фуцзянь.

Поставки продукции в Китай в 2017 году



- 522 300 т.** братская хвойная целлюлоза
- 504 400 т.** усть-илимская хвойная целлюлоза
- 219 700 т.** братская лиственная целлюлоза
- 69 700 т.** усть-илимская лиственная целлюлоза
- 67 800 т.** усть-илимская небеленая целлюлоза
- 10 100 т.** коряжемская небеленая целлюлоза
- 3 400 т.** коряжемская вискозная целлюлоза
- 110 000 т.** братский картон

Динамика поставок
(тысяч тонн)



«Илим» — 25!

Группа руководителей крупных китайских компаний-партнеров, а также представители Пекинского и Центрального офисов Группы «Илим» на экскурсии в Москве накануне празднования 25-летнего юбилея «Илима». Июнь 2017 года

В июне 2017 года в Санкт-Петербурге состоялись торжественные мероприятия по случаю четвертьвекового юбилея «Илима». На праздник были приглашены руководители всех крупных китайских компаний — покупателей продукции Группы «Илим». Культурная программа началась в Москве с посещения Большого Кремлевского Дворца, Оружейной палаты и вечерней речной прогулки. Затем делегация на «Сапсане» переехала в Санкт-Петербург. Экскурсионная программа включала посещение Петергофа, а сам праздник состоялся в Михайловском театре.



Крупнейшие компании-партнеры в 2017 году



Событие года

Группа «Илим» и холдинг «Оргхим» создали совместное предприятие по производству инновационной биохимической продукции «Янтарный поток»



Время больших инвестиций

В июне 2017 года на комбинате в Братске началось строительство вакуум-выпарной установки № 8. Целями проекта стоимостью более 90 млн долларов стали увеличение производительности, снижение воздействия на окружающую среду и сокращение потребления энергоресурсов.

В это же время в Лесном порту филиала началось строительство нового древесно-подготовительного цеха № 4. Помимо возведения самого ДПЦ, здесь была создана новая система сбора и транспортировки щепы для передачи ее на два новых склада наружного хранения, а также система транспортировки кородревесных отходов. Объем инвестиций составил 125 млн долларов. Благодаря новому ДПЦ увеличилась производительность и повысилось качество щепы, сократился расход электроэнергии и воды, снизилась негативная нагрузка на экологию.

Модернизация древесно-подготовительного цеха на филиале Группы «Илим» в Усть-Илимске. Монтаж окорочного барабана. Июнь 2017 года



Кроме этого, на комбинате стартовали еще два относительно небольших, но тоже важных инвестиционных проекта — реконструкция производства деминерализованной воды и техническое перевооружение производства диоксида хлора для обеспечения отбеливающими химикатами отбельных цехов. Объем капитальных вложений превысил 16 млн долларов.

На филиале в Усть-Илимске в 2017 году началась реализация трех инвест-проектов. Техническое перевооружение выпарных станций включало в себя преобразование существующей схемы выпарной установки, монтаж новых конденсаторов и концентраторов, а также расширительного циклона на щелока. Это позволило увеличить производительность оборудования и повысить надежность его работы. Стоимость проекта — 19 млн долларов. Еще 65 млн долларов было вложено в строительство новой кислородной станции и техническое перевооружение системы кислородно-щелочной отбелики. Реализация этой инициативы позволила сократить потери волокна, повысить эффективность работы оборудования, а также имела экологические эффекты.

Еще почти 60 млн долларов было направлено на техническое перевооружение содорегенерационного котла № 3. Это также позволило повысить эффективность работы оборудования и сократить негативное воздействие на окружающую среду.

А в ноябре на комбинате завершились работы по замене промывных фильтров на первом и втором потоках. В помещении варочно-промывного цеха без остановки производства были смонтированы высокоэффективные промывные прессы. Стоимость проекта — 17 млн долларов.

На филиале в Коряжме в 2017 году после модернизации передали в эксплуатацию два объекта. За 4,3 млн долларов осуществили замену транспортно-упаковочной линии бумажного цеха производства сульфатной блененной целлюлозы и печатных бумаг. А в конце года закончили реконструкцию содорегенерационного котла № 1. Стоимость работ и оборудования составила почти 30 млн долларов.

Генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина осматривает Илимский лесной питомник. Усть-Илимск, 4 августа 2017 года





Лю Ян,
менеджер по целлюлозе
Пекинского офиса Группы «Илим»

Девушка учила русский язык в педагогическом институте в провинции Внутренняя Монголия, а по окончании вуза устроилась на работу в организацию, которая занималась торговлей с Россией. Но это было не совсем то, чего хотела Лю Ян: не хватало масштабных проектов, интересных задач, профессионального развития. Она разместила свое резюме и спустя какое-то время ей пришло приглашение на собеседование из Пекинского офиса Группы «Илим», здесь искали менеджера по целлюлозе. С тех пор у нее началась другая жизнь.

Евгения (ее русское имя) вспоминает:
«Тяжело было все начинать с нуля. На тот момент я вообще ничего не понимала в целлюлозе, и это было самое трудное время когда ты не знаешь о продукции компании, о том, как вести работу с клиентами. Но меня тогда сильно поддержали коллеги. Все — от менеджеров до руководства — терпеливо обучали меня основам профессии. Благодаря этому я смогла преодолеть все трудности и стала относительно опытным специалистом».

В рамках программы обучения в 2016 году начинающий менеджер по целлюлозе побывала на комбинате в Братске, где увидела, как производят продукцию ЦБП. Впрочем, яркие впечатления остались у нее не только от масштабов предприятия, но и от вкусных блюд в заводской столовой.

Сегодня Евгения консультирует клиентов Группы «Илим» по широкому спектру вопросов, касаю-

щихся приобретения и поставок продукции ЦБП, помогает с оформлением сопроводительных документов, подсказывает, как сделать сотрудничество более эффективным. Кроме этого, она курирует взаимодействие с двумя крупными партнерами «Илима» — TC International и Jiahui Trading: контролирует отгрузки, получение продукции и оплату. Другими словами, является персональным менеджером для этих китайских компаний.

В такой работе время от времени возникают потенциально конфликтные ситуации, но хрупкая девушка научилась хорошо их разрешать:

«Бывает, в документ закрадется какая-то ошибка, и клиенты Группы «Илим» начинают переживать, что это негативно скажется на поставках. Моя задача — оперативно обнаружить опечатку, для этого необходимо связаться с комбинатами и перепроверить всю информацию, исправить неточность и организовать выпуск новых документов. А перед партнерами «Илима» я обязательно извинюсь и объясню, что ошибки случаются всегда, но в таких ситуациях важно не искать виноватых, а как можно быстрее решать возникшую проблему, чтобы минимизировать возможные потери».

За шесть лет работы Лю Ян пришла к выводу, что одним из ключевых качеств хорошего менеджера по целлюлозе является желание постоянно учиться и развиваться. Для себя она решила, что ей не хватает глубокого понимания рынка целлюлозы и картона. Именно на этом она сосредоточится в ближайшее время.



Ольга Лыхина,
менеджер по целлюлозе и картону
Пекинского офиса Группы «Илим»

В семье у Ольги вот уже более четверти века только и разговоров, что о целлюлозно-бумажной промышленности, рынках сбыта и китайских потребителей продукции «Илима». Поэтому, когда девушка заканчивала магистратуру в Пекинском Университете Международного Бизнеса и Экономики, вопрос о том, куда идти работать, не стоял. На последнем курсе она прошла практику в Пекинском офисе, это позволило ей погрузиться в специфику работы, чтобы после выпускных экзаменов прийти в представительство, по сути, готовым менеджером по целлюлозе и картону.

Сегодня Ольга Лыхина консультирует и помогает не только китайским покупателям продукции Группы «Илим», но и партнерам, работающим на рынках соседних стран Юго-Восточной Азии. Кроме того, она персонально курирует взаимодействие с несколькими компаниями — International Paper Asia, Kwok Fung, Korab, Roxcel, CNG. Как и все менеджеры Пекинского офиса, Ольга Лыхина может дать профессиональный ответ практически на любой вопрос, касающийся поставок целлюлозы и картона. Порой русский менталитет помогает ей найти правильное решение потенциально сложных ситуаций, которые время от времени возникают между российской и китайскими компаниями.

Ольга приводит такие примеры:
«Это может касаться, например, приобретения картона. Не зная логики организации производства на КДМ в Братске, китайские партнеры «Илима» не понимают, когда лучше размещать свои за-

казы. Мне же известно, выпуск каких плотностей крафтлайнера планируется на комбинате в ближайшее время. И зачастую бывает, что покупку очередной партии лучше оформить чуть раньше, чтобы потом не ждать, когда подойдет очередь производства картона требуемого граммажа. Всем этим я и занимаюсь, общаюсь с производством и покупателями, координирую их взаимодействие».

Знания такой специфики можно получить, только побывав на комбинатах, познакомившись с работающими там специалистами, погрузившись в технологический процесс. Ольга Лыхина не единожды бывала на филиалах в Братске и Усть-Илимске. Там она отметила для себя не только масштабы производства, но и взяла на заметку слаженность командной работы, эффективное кроссфункциональное взаимодействие между различными структурными подразделениями комбината.

Несмотря на то, что должность Ольги называется менеджер по целлюлозе и картону, в последнее время акцент в ее работе смещается в сторону рулонной продукции. И это не случайно. На площадке в Усть-Илимске завершается строительство нового целлюлозно-картонного комбината производительностью более 600 тысяч тонн в год. Новые мощности вкупе с КДМ в Братске позволят Группе «Илим» занять лидирующие позиции на китайском рынке упаковочных материалов. И именно Пекинскому офису Группы «Илим», и в том числе менеджеру Лыхиной, предстоит сыграть заметную роль в этом процессе.

2018

Ключ на старт

Группа «Илим» начинает строительство ЦКК в Усть-Илимске и поиск новых партнеров по картону в Китае

Вискоза vs картон

В январе 2018 года в Китай прилетела большая группа топ-менеджеров Группы «Илим». Их задача — еще раз оценить потенциал рынков вискозной целлюлозы и упаковочных материалов и, посоветовавшись с китайскими партнерами, сформировать для Совета директоров окончательное предложение по дальнейшему развитию компании.

В течение нескольких дней в Пекине проводились встречи с китайскими производителями вискозного волокна, покупателями и переработчиками целлюлозно-бумажной продукции: Suifenhe Sandu Papermaking, High Hope, Xiamen C&D, TC International, Sinolight, CNPPC, Kwok Fung, China Forest, Shanghai Xiang Tian, а также Fulida, Xin Xiang Chemical Fiber и China Textile Academy. Кроме этого, первые лица посетили два перерабатывающих завода — Shenghua и Yong Feng Yu.

Александр Лыхин вспоминает, как это происходило:

«Во время встреч мы слышали разные мнения: одни утверждали, что у вискозы большой потенциал, другие голосовали за более привычную древесную целлюлозу и картон. Но мы уже видели, что рынок вискозного волокна в очередной раз рушится, показывая высокую волатильность. И этот факт, и все дискуссии еще раз подтверждали правильность выбранного «Илимом» пути — развитие производства упаковочных материалов».

В июне 2018 года Совет директоров Группы «Илим» дал старт проекту «Большой Усть-Илимск».

Члены Совета директоров Группы «Илим», топ-менеджеры компании и представители региональной власти залили первый бетон в фундамент строительства нового целлюлозно-картонного комбината. Усть-Илимск, 21 июня 2018 года



Рыночная коррекция

В 2018 году Группа «Илим» поставила в КНР чуть менее 1,5 млн тонн продукции. Компания сохранила лидерство по импорту белой хвойной целлюлозы. Кроме этого, российский поставщик до 21% увеличил свою долю на китайском рынке небеленой целлюлозы.

Впрочем, многим в отрасли 2018-й запомнится, как последний год ценовой стабильности. Восемь месяцев стоимость целлюлозы держалась на высоком уровне: хвойное волокно покупали по 900 долларов за тонну, листву — по 610-620 долларов. Но выше всех прогнозов поднялась цена на картон, за тонну крафтлайнера плотностью 115 г/м² давали 820 долларов. Невероятная рыночная конъюнктура даже заставила руководство Группы «Илим» скорректировать свою инвестиционную программу,

говорит Фу Жао:

«Изначально предполагалось, что масштабная модернизация картонного потока в Братске, рассчитанная на несколько месяцев, стартует в 2018 году. Однако к нам стали обращаться покупатели с просьбой не останавливать КДМ в период такого высокого спроса. В результате в «Илиме» было принято решение перенести реконструкцию на 2019 год».

Время показало, что это было абсолютно правильное решение. К концу года цены на целлюлозно-бумажную продукцию резко пошли вниз. Эксперты связывают это не только с рыночной цикличностью, но и выводом целлюлозы на биржу.

Рассказывает заместитель главного представителя Группы «Илим» в Пекине Ван Юн:

«В 2018 году Шанхайская фьючерсная биржа добавила в свой листинг десять наименований целлюлозно-бумажной продукции. К слову, из них две позиции — хвойная целлюлоза Группы «Илим», что, безусловно, говорит о высоком качестве нашей продукции и большом авторитете компании в профессиональном сообществе. Но биржевая торговля — это отчасти и спекулятивный инструмент. А потому после появления в продаже фьючерсов на целлюлозу в конце года цены на целлюлозное волокно рухнули на 250-300 долларов».

В 2018 году на Шанхайской фьючерсной бирже начали торговать целлюлозно-бумажной продукцией, в том числе белой хвойной целлюлозой Группы «Илим»



Знакомьтесь: BiLar

Группа «Илим» продолжает развивать наработанные ранее навыки эффективного перехода с одного продукта на другой, ориентируясь на запросы рынка и собственные возможности. В 2018 году в Усть-Илимске впервые изготовили целлюлозу двух новых марок — BiLar и UBiLar. Ее варили из лиственницы и березы — древесины, которая из-за большого содержания смол мало используется при производстве классической продукции ЦБП. Вспоминает Ван Юн:

«Инициатива исходила от Группы «Илим». Компания, как ответственный лесопользователь, осваивая свои лесосеки, должна эффективно использовать весь породный состав. В тесном взаимодействии R&D и производственного департамента родился проект производства белого и небеленого Билара. Это была своего рода безотходная технология утилизации всех пород древесины. А перед нами поставили задачу реализовать этот продукт на китайском рынке. Не могу сказать, что это было просто, но мы справились: смогли найти предприятия, которые перерабатывают эту целлюлозу и выпускают санитарно-гигиенические бумажные изделия».

В 2018 году в Усть-Илимске впервые сварили новый вид целлюлозы из лиственницы и березы — BiLar и UBiLar

Чтобы повысить внутреннюю эффективность, в 2018 году сотрудники Пекинского офиса организовали встречу специалистов Усть-Илимского комбината с представителями китайских заводов, перерабатывающих BiLar, UBiLar и небеленую хвойную листовую целлюлозу. Российскую сторону представляли специально прилетевшие из Сибири директор по производству филиала в Усть-Илимске Андрей Белов, директор по управлению цепочкой поставок Тамара Пуртова и ведущий менеджер по технической поддержке клиентов Роман Винничук.



Старт Go-to-Market

В 2018 году специалисты Пекинского офиса организовали в Китае несколько масштабных целлюлозно-бумажных конференций.

Может быть не самый крупный, но локально очень значимый форум состоялся 12 апреля в городе Чжэнчжоу. Именно в провинцию Хэнань китайские власти перенесли несколько бумажных производств, ранее располагавшихся вокруг Пекина. Более того, регион попал в зону проекта «Шелковый путь», а Группа «Илим» как раз наращивала поставки по этому перспективному маршруту.

Из России на конференцию в Чжэнчжоу прилетели заместитель генерального директора по продажам Группы «Илим» Тимофей Соколенко, заместитель генерального директора по стратегическому развитию и управлению продукцией Дмитрий Гречкин, заместитель генерального директора по закупкам и управлению цепочкой поставок Алексей Черняев, директор филиала Группы «Илим» в Усть-Илимске Сергей Сизов, директор филиала Группы «Илим» в Братске Алексей Паньшин. С китайской стороны участвовали представители государственной и региональной ассоциаций бумажного производства, партнеры крупного местного оператора — компании Henan Xinyu Pulp & Paper International, в общей сложности более ста человек.

Александр Лыхин рассказывает о цели этого мероприятия:

«Конференция была организована специально для бизнесменов провинции Хэнань. Мы очень хотели поддержать производителей этого региона и показать, что Группа «Илим» готова обеспечить им стабильные поставки продукции ЦБП. Причем не только целлюлозы, но и картона. Мы побывали на местных перерабатывающих заводах и показали, какие возможности для наших партнеров открываются со строительством в Усть-Илимске нового картонного производства и реализацией проекта «Шелковый путь».

Мы предложили: «Давайте начнем». Партнеры ответили: «Давайте», и мы начали развивать сотрудничество».

Можно сказать, что вместе с этой конференцией стартовала программа Go-to-Market по подготовке азиатского рынка к новым объемам строящегося в Сибири целлюлозно-картонного комбината производительностью более 600 тысяч тонн в год.

В 2018 году специалистам Пекинского офиса удалось увеличить количество партнеров «Илима» по картону с 11 до 16 компаний.

А 14 сентября в городе Баодин состоялась еще одна, уже более масштабная конференция. Соорганизатором вместе с Группой «Илим» выступила Xiamen C&D Paper and Pulp. В мероприятии приняли участие более 300 делегатов из 120 компаний. Темами форума стали глобальные тренды на рынке целлюлозы и картона, а также ключевые инвестиционные проекты по увеличению объемов производства продукции Группы «Илим». Здесь же была объявлена стратегическая цель компании — нарастить к 2024 году экспорт в Китай до 2,4 млн тонн.

14 сентября 2018 года на конференции в городе Баодин, организованной в партнерстве с Xiamen C&D, была объявлена стратегическая цель Группы «Илим» — нарастить к 2024 году экспорт в Китай до 2,4 млн тонн



В соответствии со статусом

В 2018 году в представительство Группы «Илим» поступило уведомление, что в связи с подготовкой к проведению XXIV зимних Олимпийских игр 2022 года гостиница Swissotel, в которой базировался Пекинский офис, закрывается на реновацию. Сообщение, как часто бывает в таких ситуациях, пришло в самый неподходящий момент: помимо решения текущих вопросов, все готовились к отправке делегации китайских партнеров в Москву на финал Чемпионата мира по футболу.

Ван Юн комментирует:

«В отличие от переездов на заре работы представительства, в 2018 году мы были уже топовым поставщиком на азиатском рынке, работали с крупными китайскими корпорациями, а потому нам нужен был офис в центре Пекина и к его поиску мы подошли самым серьезным образом. Мы наняли специалистов, просмотрели около 50 различных вариантов, пока не нашли подходящее помещение в 450 квадратных метров в отеле Kempinski Hotel Beijing Lufthansa Center. Переезд состоялся 2 июля, все прошло очень организовано, чтобы клиенты «Илима» не ощутили никакого неудобства:

утром мы разослали всю информацию об отгрузках из Swissotel, а вечером по домам расходились уже из нового офиса».

По традиции переезд использовали как дополнительный повод для встречи с партнерами. 12 сентября состоялось торжественное открытие нового офиса. Помимо представителей Группы «Илим» и китайского бизнеса, на праздник приехали российские чиновники, работающие в Китае: временный поверенный в делах России в КНР Иван Желоховцев, старший советник Посольства РФ в КНР Максим Новоселов, советник по экономическим вопросам Посольства Александр Черноусов, второй секретарь Посольства Алексей Кузьминых, Торговый представитель РФ в Китае Сергей Инюшин, региональный представитель ТПП РФ в Восточной Азии Павел Кудрявцев. Таким образом, локальный праздник получил высокий статус.

Переговоры с руководством компании Xiamen C&D Paper & Pulp в новом Пекинском офисе Группы «Илим», 12 сентября 2018 года



В Россию с любовью

С 8 по 10 октября 2018 года в рамках программы Go-to-Market комбинат в Братске посетила делегация китайских партнеров. В нее входили покупатели и переработчики илимовского картона из Гонконга, Шанхая, провинции Хэнань, северо-восточных регионов КНР и Южной Кореи. Из стратегически важных для Группы «Илим» регионов, таких как Баодин и провинция Сычуань, приехали руководители 20 заводов-потребителей целлюлозы, выпускающих тишью. Гости познакомились со всей цепочкой производства. Во время поездки директор завода Yong Feng, на котором использовали преимущественно бамбуковую целлюлозу для производства санитарно-гигиенической бумажной продукции, отметил, что если добавлять в массу хвойную целлюлозу Группы «Илим», то бумажные изделия получают более высокого качества. Поэтому если компании удастся занять свою ценовую нишу, поставки российской целлюлозы в регион Сычуань увеличатся.

В декабре 2018 года пятерых менеджеров Пекинского офиса Группы «Илим» — Ван Цюньчжэ, Чжэн Лицзе, Чжан Ни, Лю Ян и Ольгу Лыхину отправили на учебу в Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет, где они прошли курсы повышения квалификации по программам «Основы целлюлозно-бумажного производства», «Технология сульфатной целлюлозы», «Технология бумаги и картона». По словам менеджеров, эти знания серьезно помогают им в работе.

Делегация представителей компаний-покупателей и заводов-переработчиков целлюлозы и картона Группы «Илим» из КНР и Южной Кореи. Братск, 9 октября 2018 года



Чем запомнится 2018 год в Китае?

18 — 19 января

Состоялось второе пленарное заседание ЦК КПК 19-го созыва, на котором приняли Рекомендацию о внесении изменений в раздел Конституции.

5 — 20 марта

Состоялась первая сессия Всекитайского собрания народных представителей 13-го созыва. Си Цзиньпин избран Председателем государства, председателем Центрального военного совета КНР.

В марте начались торгово-экономические трения между КНР и США.

4 мая

Состоялась конференция в честь 200-летия со дня рождения Карла Маркса.

18 — 19 мая

Состоялся национальный конгресс по охране окружающей среды.

9 — 10 июня

В Циндао состоялся саммит Шанхайской организации сотрудничества (ШОС).

3 — 4 сентября

Состоялся Пекинский саммит Форума сотрудничества Китай-Африка (ФОКАК).

23 октября

В городе Чжухай провинции Гуандун открыт самый длинный в мире мост через морскую акваторию.

5 — 10 ноября

В Шанхае состоялась первая Китайская международная выставка импортных товаров.

8 декабря

ЦК КПК опубликовал программу «Модернизация образования Китая до 2035 года».

18 декабря

В Китае отметили 40-ю годовщину политики реформ и открытости.

Компании, с которыми начали сотрудничать в 2018 году

- Chengdu Peibaobo Paper
- Harbin Jiuyang
- Henan Xinyu Pulp & Paper International
- Paper International
- Shanghai Hong Sheng
- Suifenhe Sanxia Economic & Trade

География поставок



Крупнейшие компании-партнеры в 2018 году



Событие года

В состав Группы «Илим» вошел проектный институт «Сибгипробум», специализирующийся на научно-исследовательских, проектных и конструкторских работах в сфере лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности



21 июня 2018 года Совет директоров Группы «Илим» дал старт проекту «Большой Усть-Илимск». Новый целлюлозно-картонный комбинат будет возведен на площадке, которая во времена СССР планировалась под строительство еще одной линии по производству целлюлозы. Помимо картоноделательной машины, здесь появятся деревоперерабатывающее производство, выпарная станция, цех каустизации и регенерации извести, известерегенерационная печь, хвойная и лиственная варки, содорегенерационный котел и корьевые котлы, склад готовой продукции. Председатель Совета директоров Захар Смушкин:

«К проекту «Большой Усть-Илимск» у нас особенное отношение. Не надо забывать, что название Группы «Илим» происходит из Усть-Илимска, поэтому для нас в этом смысле есть некая дополнительная ответственность. Но в очереди на модернизацию комбинат был последним, потому что из наших предприятий это — наиболее лаконичное и сбалансированное в плане продуктовой линейки, а его техническое состояние оставалось вполне достойным. Обсуждение того, в каком направлении развивать комбинат, велось достаточно долго.

Конкурентное преимущество Усть-Илимска заключается в том, что комбинат удобно расположен и в отношении лесосырьевой базы, и в отношении рынков сбыта. Прежде всего, Китая. Видя, что рынок упаковки растет, мы сочли логичным поставить КДМ в Усть-Илимске и увеличить объем производства картона в Братске. В будущем совместно двумя комбинатами планируем производить почти миллион тонн упаковочной продукции в год. Это делает нас очень серьезным игроком на китайском рынке».

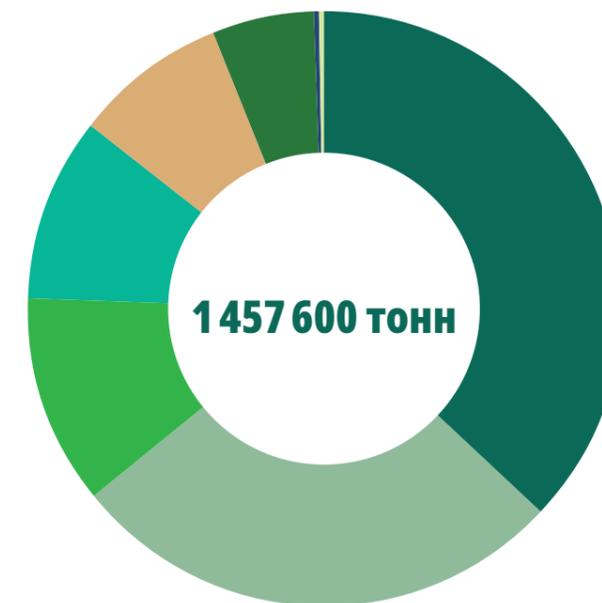
Генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина:
«Я бы хотела поздравить всех коллег с одобрением проекта строительства целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске. Это означает несколько вещей. Первое — Совет директоров и менеджмент Группы «Илим» верят в рынок, в его долгосрочные перспективы. Это не только положительная оценка для конкретной инвестиции, но и выраженная уверенность в перспективах компании в целом и в способности реализовать такой мощный по всем меркам проект. Второе — финансирование проекта одобрено. Мы переходим к следующему этапу — непосредственному строительству. У нас есть достаточно точное понимание по всему основному технологическому

оборудованию. Третье — мы гармонизируем лесосеку с рынком, что хорошо с любой точки зрения: экологии, устойчивости лесообеспечения, себестоимости и всех основных параметров. Я хочу отдельно поздравить коллективы усть-илимских филиалов. Перспективы комбината приобретают новые масштабы. Усть-Илимск расширит продуктовую линейку и в ближайшем будущем вольется в лигу предприятий-миллионников. И главное — с максимальной автоматизацией, цифровизацией на самом современном мировом уровне. То есть это не модернизация, где мы как бы догоняем, мы на деле становимся флагманом в самом емком и растущем сегменте рынка».

Пуск древесно-подготовительного цеха (ДПЦ) после масштабной реконструкции. Усть-Илимск, 21 июня 2018 года



Поставки продукции в Китай в 2018 году



542 300 т.	братская хвойная целлюлоза
393 200 т.	усть-илимская хвойная целлюлоза
166 800 т.	братская лиственная целлюлоза
81 600 т.	усть-илимская лиственная целлюлоза
146 400 т.	усть-илимская небеленая целлюлоза
2 700 т.	коряжемская небеленая целлюлоза
2 000 т.	коряжемский картон
122 600 т.	братский картон



Сюй Ци,
менеджер по целлюлозе
Пекинского офиса Группы «Илим»

Почти девять лет Сюй Ци прожила в России. За это время она окончила престижный столичный вуз — Московский государственный институт международных отношений, выучила русский язык, познакомилась с ментальностью россиян. Но в 2017 году вернулась в Китай: будучи единственным ребенком в семье, девушка не смогла оставить родителей одних.

Выпускница МГИМО искала работу, связанную с международной торговлей и с обязательным использованием русского языка, поскольку такие знания требуют постоянной практики. На ее счастье, в 2018 году Пекинский офис Группы «Илим» тоже искал специалиста. Сюй Ци отправила свое резюме, а когда получила приглашение на собеседование, поняла, что ничего не знает о целлюлозе. Готовилась к интервью она с помощью Википедии и сайта Группы «Илим». И это помогло. По результатам собеседования Сюй Ци предложили работу в Пекинском офисе.

Первое время Софья (это ее русское имя) занималась документами, связанными преимущественно с морскими поставками продукции и контрактами, но самое главное — погружалась в специфику работы и училась у коллег. Спустя несколько лет руководители перевели ее на должность менеджера по целлюлозе.

Сегодня она так же, как и ее коллеги, уверенно консультирует партнеров Группы «Илим» о продуктах

компании и эффективных формах взаимодействия. Курирует компании Anhui Whywin и China Forest.

А если кто-то из потребителей спросит, почему нужно сотрудничать именно с российским поставщиком, Софья расскажет: *«Во-первых, за 25 лет у Группы «Илим» сформировалась репутация надежного, проверенного временем поставщика. Во-вторых, компания выпускает качественную, востребованную продукцию. В-третьих, поставки идут не только по воде, но и сухопутными маршрутами. Сегодня для партнеров компании это не только удобно, но и выгодно, используя логистику проекта «Шелковый путь» они могут рассчитывать на значительные скидки на транспортные расходы, предусмотренные китайским правительством».*

Впрочем, есть у Сюй Ци один не закрытый гештальт. Из-за ограничений, связанных с распространением Covid-19, менеджер по целлюлозе так до сих пор и не смогла побывать на сибирских комбинатах «Илима», а без этого она считает свое профессиональное образование незаконченным.

Но несмотря на эти временные препятствия, Софья считает, что ей очень повезло с работой: *«Время показывает, что у целлюлозно-бумажной отрасли большое будущее, а значит, и у меня есть отличные профессиональные перспективы. Еще в Пекинском офисе прекрасные отношения в коллективе, как в большой и счастливой семье, где все помогают и поддерживают друг друга».*



Мао Юйбинь,
менеджер по целлюлозе
Пекинского офиса Группы «Илим»

Девушку привлекала биология, которая, по ее мнению, соединяет в себе многие естественные науки — физику, химию, а также математику и другие. После школы Мао Юйбинь отправилась на учебу в Москву, где в 2009 году получила диплом микробиолога самого главного вуза России — Московского Государственного Университета. «Корочки» МГУ способны открыть двери во многие российские и зарубежные компании, но выпускница вернулась на родину и начала искать работу в Пекине. Основным критерий — использование русского языка, его знание для Мао Юйбинь оказалось ценнее биологии. Девушка быстро устроилась в торговую компанию, где занималась поставками товаров в Россию. Но при этом не переставала следить за другими вакансиями и разместила свое резюме на специализированной интернет-платформе. В 2018 году ее пригласил на собеседование, а затем и на работу в Группу «Илим».

В Пекинском офисе оценили качественное образование и опыт внешнеэкономической деятельности соискательницы и сразу предложили ей должность менеджера по целлюлозе. Обучала Мао Юйбинь всем нюансам работы лично директор департамента ЦБП Фу Жао. Можно сказать, что ученица достаточно быстро во всем разобралась.

Однако с началом строительства нового целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске руководство Пекинского офиса стало чаще привлекать Юлию (ее русское имя) к теме упаковочных матери-

алов. Она говорит, что пока для нее это относительно новая сфера деятельности, хотя из разговора понятно, что менеджер уже многому научилась: *«Группа «Илим» производит картон из чистоцеллюлозного сырья, его можно использовать и в упаковке продуктов питания, и в медицинской сфере, и в других отраслях. Кроме того, компания предлагает широкий диапазон плотностей. А с запуском нового ЦКК «Илим» увеличит поставки, что вместе с универсальной логистикой и развитым клиентским сервисом сделает российского поставщика лидером на рынке упаковочных материалов Китая и других стран Юго-Восточной Азии».*

Руководители Пекинского офиса обратили внимание на аналитический склад ума Юлии и поручили ей подготовку статистических данных, она собирает и систематизирует информацию по объемам поставок, логистике, финансовым расчетам и многому другому. Эти сведения помогают компании принимать верные стратегические решения.

«Считаю, что основное качество, которое помогает мне в работе, — это внимательность. Очень важно заполнить все документы и не наделать ошибок. Не менее ценна коммуникабельность, потому что ситуация на рынке постоянно меняется, и у партнеров компании регулярно возникает много самых разных вопросов. И тут необходимо вне зависимости от времени, будь это днем или ночью, обязательно успешно решить любую проблему», — подчеркнула Мао Юйбинь.

2019

Место встречи — весь Китай

Группа «Илим» с Go-to-Market идет в регионы КНР, организуя встречи с потребителями своей продукции

Китай ждёт новый картон

В течение 2019 года состоялось несколько конференций, в работе которых приняли участие около 700 человек, представляющие более 300 перерабатывающих заводов из 10 регионов Китая. 11 января в Даляне состоялся форум с производителями упаковки из провинций Ляонин и Хэйлунцзян. Соорганизатором выступила компания Suifenhe Sanxia Economic & Trade. 23 января в партнерстве с компанией Chengdu Peibaobo Paper была проведена конференция в городе Чэнду. Здесь же, но уже 28 февраля состоялась еще одна, более масштабная встреча, организованная вместе с Xiamen C&D. Она собрала представителей 120 заводов из регионов Сычуань, Юньнань, Гуйчжоу и Чунцин. 11 апреля в Циндао совместно с TC International была организована конференция для производителей упаковки из провинции Шаньдун. 17 мая в Ханчжоу совместно с этим же партнером проведена встреча с руководством гофрозаводов Шанхая, Цзянсу и Чжэцзян. 30 мая снова в партнерстве с TC International был организован форум в Шэньяне с производителями тишью и специальных видов бумаг.

Вспоминая об этих конференциях, Ван Юн подчеркивает, что в них всегда участвовали первые лица Группы «Илим» и руководители ключевых производств сибирских комбинатов:

«В рамках встреч мы не просто продвигали продукцию «Илима» потенциальным покупателям и переработчикам, не только демонстрировали систему работы и презентовали новые инвестпроекты компании. Мы, что не менее важно, получали обратную связь, узнавали, чего хотят клиенты: от пожеланий по логистике и сервису вплоть до того, какие плотности и форматы картона для них наиболее предпочтительны. В результате цель этих мероприятий была достигнута. Мы отметили растущий интерес китайских бизнесменов к продукции Группы «Илим», увидели готовность партнеров к увеличению объемов поставок, прежде всего, картона».

Пожалуй, самая представительная встреча состоялась в марте в рамках традиционного отраслевого форума Hawkins Wright Shanghai Symposium. Для участия в мероприятии из Петербурга прилетели генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина, старший вице-президент по продажам и управлению цепочкой поставок Тимофей Соколенко, старший вице-президент по стратегическому развитию Дмитрий Гречкин и другие руководители компании.

Встреча с представителями заводов-производителей упаковки юго-западных регионов Китая, организованная в партнерстве с компанией Chengdu Peibaobo Paper. Чэнду, 23 января 2019 года



О том, что обсуждали на площадке целлюлозно-бумажного симпозиума в Шанхае, вспоминает вице-президент, Азия, глава представительства Группы «Илим» Александр Лыхин:

«Конференция, которую проводят коллеги из Hawkins Wright, традиционно собирает топ-менеджеров и президентов компаний, работающих на китайском рынке ЦБП. Поэтому нашей главной целью на этом мероприятии была встреча с ключевыми партнерами Группы «Илим» для обсуждения хода реализации проекта «Большой Усть-Илимск» и перспектив поставок в КНР дополнительных объемов целлюлозы и картона».

День Клиента Группы «Илим». Санья, 17 октября 2019 года



В поисках новой целлюлозы

В 2019 году Группа «Илим» поставила в Китай 1 млн 429 тысяч тонн продукции. В общей сложности это 44% от объема, который производит компания.

Это был год падающего рынка. После высоких цен 2018 года многие производители «разогнали» свое оборудование и увеличили поставки. В результате произошло закономерное перенасыщение. Профицит оказал соответствующее давление на цены. Стоимость беленой хвойной целлюлозы с 730 долларов за тонну к концу года опустилась до 590, беленоя лиственная марки «Супер-экстра» подешевела с 680 до 480 долларов, небеленая — с 510 до 410. Впрочем, несмотря на рыночную конъюнктуру, «Илим» по-прежнему оставался крупнейшим поставщиком беленой хвойной целлюлозы в КНР.

При этом в компании продолжают искать новые «рецепты» целлюлозы, вовлекая в производство различные породы древесины. На комбинате в Усть-Илимске производят несколько новых марок смешанной целлюлозы, в том числе уже известный в Китае лиственнично-березовый ViLar. Реализация этой продукции на китайском рынке стала не просто новым вызовом, но и конкретной задачей, которая была вписана в КРІ специалистов Пекинского офиса.

Павел Коробов рассказывает:

«Российские власти ужесточили правила и нормы лесозаготовки, требуя от арендаторов более сбалансированного использования всего породного состава. Будучи ответственным лесопользователем, Группа «Илим» ищет оптимальную структуру ведения лесного бизнеса и находит эффектив-

На филиале Группы «Илим» в Усть-Илимске производят различные марки целлюлозы из разных пород древесины

ные решения того, как применить менее востребованные лиственные породы древесины».

Для реализации новой продукции, имеющей определенную специфику, были найдены новые сегменты потребления и регионы сбыта, а для ее покупателей налажен классический клиентский сервис. Так, например, в середине июля в партнерстве с компанией High Nore была организована поездка представителей китайских заводов-производителей различных видов бумаги на комбинаты в Братск и Усть-Илимск. Там еще раз обсуждались новые марки целлюлозы, особенности производства и нюансы переработки. А в октябре в КНР прилетели специалисты усть-илимского филиала, они побывали на заводах, перерабатывающих ViLar, в регионе Баодин.



Что такое Go-to-Market?

Непрофессионалу может показаться, что реализовать дополнительные объемы картона на постоянно растущем китайском рынке — задача несложная. Тем более, с такими связями и авторитетом, какие есть у Группы «Илим» в КНР. Но не все так просто; возникает целый ряд вопросов, которые необходимо правильно разрешить.

Сложность номер один заключается в том, что новый картон еще никто не видел. Изготовители оборудования строящегося ЦКК могут только декларировать физико-механические и прочие характеристики будущего крафтлайнера. Но до тех пор, пока покупатели и конечные потребители — перерабатывающие заводы — воочию не увидят новый продукт, они вряд ли откажутся от продукции своих поставщиков в пользу усть-илимского картона.

О том, что предлагает Группа «Илим», рассказывает Фу Жао:

«Безусловно, самое важное для наших партнеров — это качество готовой продукции. В рамках реализации программы Go-to-Market мы сразу начали обсуждать эти вопросы с покупателями, собирать их пожелания и даже предварительные заказы по плотностям и форматам картона. Тогда же стало понятно, что китайскому рынку требуется более широкая линейка граммажей. Для более эффективного позиционирования в КНР было принято решение, что в Усть-Илимске будут производить плотности 80-175 г/м²,

а в Братске 100-250 г/м². Также здесь рассматривается техническая возможность выпуска крафтлайнера до 300 г/м²».

Вторая сложность — высокая конкуренция. Не только «Илим», но и другие поставщики продукции ЦБП в настоящее время расширяют производственные мощности. И тут необходимо развивать свои конкурентные преимущества: быть быстрее, эффективнее, предоставлять лучший сервис. Широкая логистическая сеть обеспечивает Группе «Илим» определенное превосходство.

Павел Коробов рассказывает об этом преимуществе российского поставщика: «В 2019 году объем поставок целлюлозы и картона по маршруту «Один пояс, один путь» вырос в 2,5 раза и составил более 110 тысяч тонн. Преимущества этого направления по достоинству оценили многие клиенты компании из юго-западных регионов Китая. Прежде всего, для них сократилось время доставки до мест назначения на 15-20 дней».

Сложность номер три связана с привлечением новых покупателей. Решением этого вопроса стала тотальная диверсификация продукта: вхождение с картоном в смежные ниши и даже поиск иных сфер применения крафтлайнера. Поэтому одна из задач многочисленных конференций 2019 года — постараться заменить дешевый макулатурный тестлайнер более качественным и экологичным крафтлайнером из первичного волокна, доказав китайским переработчикам его неоспоримые преимущества. Кроме того, понимая, насколько большой объем картона появится в 2022-2023 годах, специалисты Пекинского офиса стали встречаться с бизнесменами из других рыночных сегментов: с производителями больших мешков, бумажных пакетов и даже мелкой упаковки для подарков.

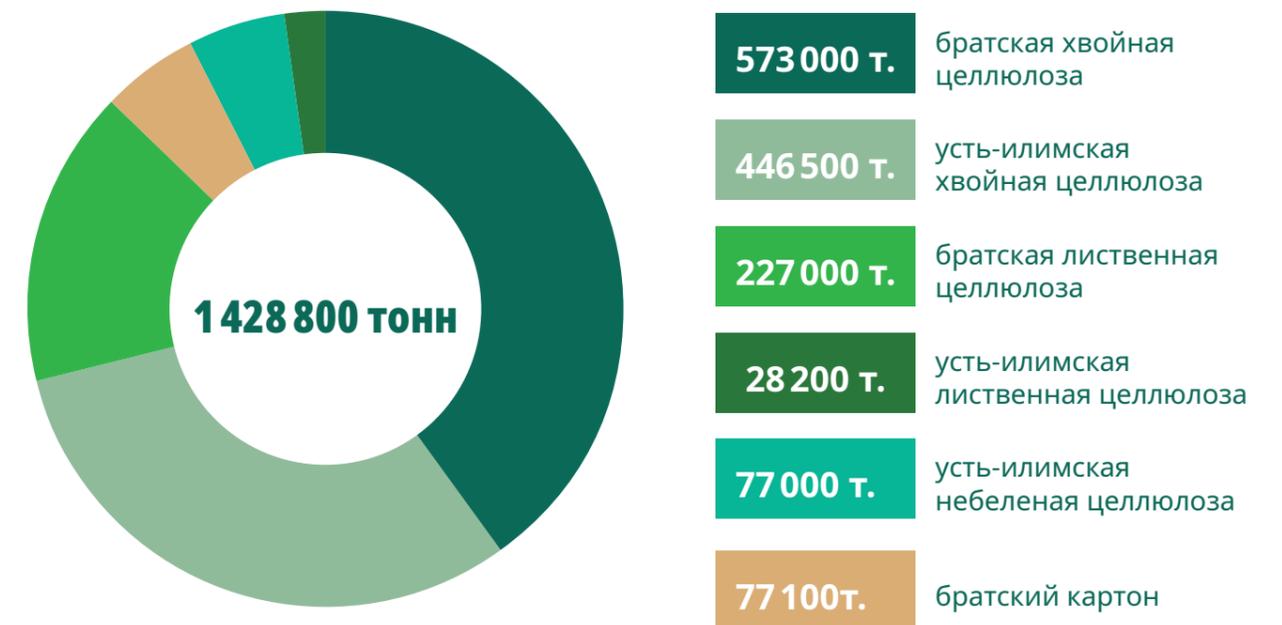
Александр Лыхин вспоминает:

«В 2019 году мы подготовили план по расширению дистрибьюции продукции Группы «Илим» в Китае и Юго-Восточной Азии. Помимо КНР и Южной Кореи мы начали прорабатывать варианты поставок в Тайланд, Малайзию, Индонезию, Вьетнам и Камбоджу. Кроме того, мы хотим работать не только с сервисными операторами, но и значительно увеличить прямые поставки конечным потребителям. Наибольший интерес вызывают крупные товаропроизводители и транснациональные корпорации. Это такие марки как Tsingtao, Carlsberg, McDonald's, KFC, IKEA, LG, Samsung и некоторые другие». Уже в 2020 году часть этих инициатив Пекинского офиса Группы «Илим» трансформировалась в конкретные проекты.

В Группе «Илим» планируют производить на новом ЦКК в Усть-Илимске картон плотностью 80-175 г/м², а в Братске — 100-250 г/м², с расширением линейки до 300 г/м²



Поставки продукции в Китай в 2019 году



Чем запомнится 2019 год в Китае?

2 января

40-летие публикации Письма тайваньским соотечественникам.

15 марта

На 2-м заседании Всекитайского собрания народных представителей 13-го созыва принят «Закон об иностранных инвестициях», который вступил в силу 1 января 2020 года.

30 марта

Начаты испытания первой региональной станции сети 5G в Шанхае. Министерство промышленности и информатизации Китая выдало лицензии 5G четырем операторам.

23 апреля

В городе Циндао состоялся Морской парад в честь 70-летия основания военно-морских сил Китая.

20 — 21 июня

Си Цзиньпин посетил КНДР с государственным визитом.

20 сентября

70-летняя годовщина основания Народного политического консультативного совета Китая (НПКСК).

Событие года

В ежегодном рейтинге журнала Forbes Группа «Илим» заняла 64 место из 200 крупнейших компаний России, поднявшись на 13 позиций



Миллионы на модернизацию

20-21 июня в Усть-Илимске состоялось выездное заседание Совета директоров Группы «Илим». Работа высшего руководства компании началась с экскурсии по объектам уже завершённых инвестиционных проектов: содорегенерационного котла № 3, в том числе площадки выпарной станции, РУМ-1 (техпереворужение первого потока), а также других производств, обеспечивающих инфраструктурную прочность будущего целлюлозно-картонного комбината. Ранее руководителем проекта «Большой Усть-Илимск» была назначена Раиса Бунеева.

В том же году, 31 июля, на производственной площадке был введен в эксплуатацию новый бетонный завод. В целом Группа «Илим» в 2019 году направила на модернизацию Усть-Илимского филиала рекордную сумму — 46,3 млрд рублей.

В октябре на комбинате в Братске начались пуско-наладочные работы по проекту долгожданной реконструкции картонного потока. Масштабной модернизацией была охвачена вся технологическая цепочка производства крафтлайнера — от варки целлюлозы до упаковки готовой продукции. Ключевыми партнерами по проекту выступили компании GLV, PMP Group, Andritz. Обновленное картонное производство по составу оборудования, применяемым технологиям и уровню автоматизации управления и контроля соответствует стандартам ведущих мировых предприятий лесной промышленности. Объем инвестиций в проект составил более 120 млн долларов. В результате модернизации комбинат увеличил выпуск картона с 200 тысяч до 300 тысяч тонн в год.

Новый завод по производству бетона для нужд строительства ЦКК на филиале Группы «Илим» в Усть-Илимске



В феврале 2019 года на филиале в Коряжме завершился другой инвестиционный проект стоимостью 2,9 млн долларов, включающий модернизацию бумагоделательной машины № 6. Здесь заменили напорный ящик. Это был второй этап крупного проекта «Белый микс», который включал в себя перераспределение линейки продуктов белых видов бумаг между бумагоделательными машинами 5, 6, 7 и модернизацию БДМ-5, БДМ-6. Два года назад, на первом этапе, были заменены транспортно-упаковочные линии в бумажном цехе производства сульфатной беленой целлюлозы и белых бумаг, выпуск картона «Белый лайнер» был переведен с БДМ-7 на БДМ-6 — освободились мощности седьмой бумагоделательной машины для увеличения производства высококачественных офисных бумаг.

Руководитель проекта «Большой Усть-Илимск» Раиса Бунеева (на фото справа) рассказывает председателю Совета директоров Группы «Илим» Захару Смушкину (слева) и другим членам Совета директоров о ходе строительства нового ЦКК



Крупнейшие компании-партнеры в 2019 году





Марина Лыхина,
представитель
Пекинского офиса Группы «Илим»

«Первое высшее образование я получала в Педагогическом институте в Иркутске. Затем окончила Байкальский Государственный университет (бывший Нархоз) по специальности «Экономика». В 1989 году на пленуме областного комитета комсомола познакомилась с будущим супругом. Можно сказать, что моя работа в китайском представительстве началась задолго до официального трудоустройства. С самого начала, после открытия в 1996 году офиса в Шэньяне я регулярно приходила и как могла помогала Александру и Ван Юну. Уровень компьютеризации представительства тогда был на начальном уровне, поэтому я занималась корреспонденцией, документооборотом, подготовкой финансовой и бухгалтерской отчетности.

Самым сложным в конце 90-х, на мой взгляд, был вопрос вхождения в рынок и подбор профессиональных кадров, потому что для нас это была новая страна, иной менталитет у людей, который мы тогда еще не понимали. В офисе сложилась определенная текучка кадров: приходили молодые девушки и, немного поработав, уходили по семейным обстоятельствам. Все нормализовалось только тогда, когда на работу приняли Фу Жао и сформировалась команда, которая продолжает работать и сегодня.

Ну и конечно, бытовые условия нашей жизни были, мягко говоря, не простыми. В какой-то момент мы всей семьей с двумя детьми были вынуждены жить в небольшом номере в маленькой гостинице, без помощи родственников, в отсутствие детского

сада и в условиях определенного информационного голода — без российских газет и телевидения.

Ситуация стала улучшаться, когда мы переехали в Пекин и открыли офис «Илима» в столице КНР. В 2001 году объемы бизнеса начали расти, увеличился и документооборот. И тогда Михаил Геннадьевич Зингаревич предложил трудоустроить меня в Пекинский офис, сказав: «нам нужен человек, который будет регулярно заниматься хозяйственными вопросами представительства, бухгалтерскими делами и соответствующей отчетностью перед головным офисом, у вас есть необходимое экономическое образование, и вы хорошо делаете эту работу».

Моя работа никогда не была связана с реализацией продукции Группы «Илим», она касалась внутренней деятельности Пекинского офиса. Со временем к финансовой функции добавилась представительская работа. Я помогаю организовывать корпоративные мероприятия, взаимодействую с российским посольством, консульством, торговым представительством, организую встречи гостей представительства и поддерживаю различные необходимые контакты для Пекинского офиса. Все это очень важно при организации эффективного бизнеса, который, как известно, в Китае строится в первую очередь на хороших человеческих отношениях. И я, безусловно, очень рада, что смогла внести свой вклад в историю становления и успеха Группы «Илим» в КНР».



Ли Мэнди,
специалист по финансам
Пекинского офиса Группы «Илим»

«Я окончила университет Международного Бизнеса и Экономики в Пекине по специальности «Русский язык». Благодаря хорошей академической успеваемости у меня появилась возможность поступить в Московский Государственный Институт Международных Отношений. В МГИМО я получила степень магистра по международным финансам, после чего вернулась в Китай.

Когда началась моя работа в Группе «Илим», меня больше всего удивило и одновременно порадовало то, что в Пекинском офисе трудятся большие профессионалы. Понравилось и очень рационально организованная работа: есть четкое понимание и разделение труда. Вкупе с высокими компетенциями коллег это делает рабочий процесс «Илима» в Китае эффективным и результативным.

Второй ключевой аспект, который мне импонирует в Пекинском офисе, — это то, что мои сослуживцы уделяют внимание не только основной работе, но и постоянно повышают свои навыки, необходимые для ведения бизнеса. Вот и мне Группа «Илим» предоставила возможность получать новые практические знания, связанные с международными финансами и мировыми торговыми отношениями. В процессе обучения и работы я развиваюсь вместе с компанией, совершенствую себя и стремлюсь быть лучше и эффективнее.

Я понимаю: для того, чтобы повысить свои профессиональные компетенции и выполнять работу лучше, мне необходимо получить больше дополнительных знаний о финансовых инструментах и китайской экономике. Поскольку экономическая политика Китая часто меняется, что оказывает давление на рынок целлюлозно-бумажной продукции. Чтобы минимизировать экономические риски для Группы «Илим» и ее китайских партнеров, необходимо хорошо разбираться и понимать причины этих изменений, вовремя улавливать рыночные и политические тренды. А хорошее владение финансовыми инструментами позволит мне сэкономить средства клиентов компании и сделать сотрудничество с «Илимом» более эффективным».



Ван Хэфэй,
специалист департамента ЦБП
Пекинского офиса Группы «Илим»

«В 2017-м году я закончила магистратуру в Цзилиньском университете на факультете русского языка по специальности «Русский язык и литература».

В Пекинском офисе Группы «Илим» мне очень нравятся хорошие условия труда, сплоченный и дружный коллектив, забота коллег. Такое отношение дает дополнительный стимул к работе. Но самое главное — эти факторы позволяют мне лучше выполнять свои должностные обязанности, поскольку это легче делать, когда ты трудишься среди близких людей.

Кроме этого, мне, конечно же нужны дополнительные навыки. В первую очередь я хочу узнать больше о процессе производства картона и целлюлозы, ведь я работаю с рекламациями, и именно эти знания необходимы, чтобы лучше ориентироваться в таких вопросах и помочь покупателям целлюлозно-бумажной продукции Группы «Илим».

Также я хотела бы узнать больше о принципах и деталях функционирования целлюлозно-бумажного рынка Китая. Эти навыки не только расширят мой кругозор, но и позволят лучше понять экономические процессы в отрасли, чтобы помочь партнерам «Илима».

Ну и, безусловно, требуется лучше разобраться в специфике продукции нашей компании, особенно в том, что касается технических параметров и характеристик картона и целлюлозы. Это позволит мне более доходчиво и эффективно объяснить покупателям, как лучше использовать продукты Группы «Илим», чтобы избежать потенциальных проблем и претензий».



Ян Сяо,
специалист департамента ЦБП
Пекинского офиса Группы «Илим»

«В 2017 году я получила ученую степень бакалавра в Сианьском университете иностранных языков по специальности «Русский язык и литературы». А затем окончила аспирантуру в Пекинском университете иностранных языков по специальности «Устный перевод с русского языка».

Хотела бы отметить три ключевых аспекта работы Пекинского офиса Группы «Илим», которые мне нравятся больше всего.

Прежде всего это профессионализм сотрудников, мне всегда есть чему поучиться у коллег, а значит это открывает большие перспективы для моего роста. Они дали мне все необходимые знания по целлюлозно-бумажной продукции, научили тому, как эффективно взаимодействовать с клиентами Группы «Илим». Безусловно, все это очень помогло мне в работе. Я уверена, что на фоне увеличения спроса на продукцию из целлюлозного волокна совместный бизнес «Илима» и его китайских партнеров будет только расти, а я смогу внести свой заметный вклад в это развитие.

Кроме этого, мне очень импонирует теплая атмосфера в Пекинском офисе Группы «Илим». Я ощущаю на себе заботу руководства и получаю помощь от опытных коллег.

И, конечно, мне нравятся условия работы. Еще когда я только проходила собеседование на должность специалиста департамента ЦБП Пекинского офиса, я подумала: вот было бы здорово, если бы я смогла здесь работать. И моя мечта сбылась. Спасибо коллегам за это!

Впрочем, я хорошо понимаю, что мне необходимы дополнительные знания, чтобы лучше выполнять свою работу. Сегодня у меня есть понимание процессов, происходящих в индустрии ЦБП, но ещё не хватает специфических знаний о целлюлозе и картоне, которые производит компания: физико-механических характеристик, деталей и нюансов использования целлюлозно-бумажной продукции. Это поможет мне во взаимодействии с партнерами «Илима». Ну и, конечно, работая в представительстве российской компании, я должна совершенствовать свой русский язык».



Дэнни Нг,
генеральный директор
Kwok Fung (Sino HK) Enterprise



«Наша компания была образована в 1992 году. В то время мы занимались импортом в материковый Китай целлюлозно-бумажной продукции, а также экспортом различных видов бумаг в другие страны. Поворотным для нас стал 2011 год, когда Kwok Fung вошла в состав шведского лесопромышленного холдинга Ekman.

Впрочем, моя первая встреча с коллегами из Пекинского офиса «Илима» состоялась гораздо раньше — в 2003 году в городе Шэньчжэнь. Александр Лыхин и Ван Юн приехали к нам с предложением организовать поставки картона на юг Китая. Нас это заинтересовало, мы подписали контракт. Получив из Братска первый картон, мы увидели, что по своим физико-механическим показателям он практически ничем не уступает продукции североамериканских поставщиков, разве что чуть более шероховатый и менее однотонный.

Мы приняли решение организовать регулярные поставки российского картона еще и потому, что нам очень понравилась реакция сотрудников Группы «Илим» на обратную связь от конечных потребителей. Мы озвучивали замечания и пожелания, которые высказывали руководители перерабатывающих заводов, а коллеги из Пекинского офиса передавали их на комбинат. Я своими глазами видел, что российские коллеги тоже заинтересованы в позитивных изменениях и, действительно, со временем качество братского картона

становилось только лучше. Все это давало нам уверенность в эффективности сотрудничества.

В 2015 году Kwok Fung поставляла продукцию ЦБП не только в Китай, но и на рынки других стран. И тогда у нас родилась идея расширить масштабы совместной работы с Группой «Илим» и начать поставки картона в Южную Корею. Коллеги поддержали эту инициативу. Однако начиналось все не просто. Корейский рынок сильно отличается от китайского. Во-первых, он менее емкий. Во-вторых, очень консервативный. Местные переработчики традиционно работали с североамериканскими поставщиками и на первых порах скептически относились к продукции Группы «Илим». Многие, прежде чем обсуждать возможные условия поставки, требовали бесплатные тестовые партии, и мы шли на эти условия. Постепенно корейские переработчики оценили качество и стоимость братского картона из чистоцеллюлозного сырья, но больше всего им понравилось отношение сотрудников «Илима». Они увидели, что рынок Южной Кореи очень важен для российского поставщика, компания внимательно слушает, правильно реагирует на все пожелания переработчиков и готова меняться, чтобы соответствовать запросам конечных потребителей.

Сейчас, спустя несколько лет, на корейском рынке хорошо знают и принимают братский картон, объемы наших поставок постоянно растут. Более того, я считаю, что если нам удастся расширить линейку плотностей поставляемого на корейский

Делегации представителей новых заводов по производству тишью из стратегически важных для Группы «Илим» регионов, а также новых покупателей картона из Южной Кореи и Китая на фоне Мемориала Славы. Братск, октябрь 2018 года

На фото руководители и специалисты компаний Suifenhе Sanxia Economic and Trade, Kwok Fung (Sino HK) Enterprise, Dae A Industrial, Shanghai Highhope Pulp and Paper Corporation, Henan Xinyu Pulp & Paper International

рынок крафтлайнера, добавить в наш портфель картон 300, 337 и даже 400 грамм на квадратный метр, то мы сможем найти новых потребителей и еще больше увеличить продажи в Южной Корее. Особые надежды мы возлагаем на новый целлюлозно-картонный комбинат в Усть-Илимске, запуск которого намечен на 2022 год. Компания Kwok Fung очень рассчитывает на участие в реализации этого проекта.

Но самое главное, мы видим, что Группа «Илим» демонстрирует быстрые темпы устойчивого развития. И это касается не только роста произ-

водительности, но и качества взаимодействия с азиатскими партнерами. Во многом этот успех состоялся благодаря наличию у компании Пекинского офиса и собравшейся здесь команде профессионалов. Они делают большое дело, выстраивая своего рода крепкий мост между покупателями продукции, Центральным офисом «Илима» и его комбинатами.

Сегодня Группа «Илим» стала по-настоящему топовым поставщиком целлюлозы и упаковочных материалов. Со своей стороны мы, компания Kwok Fung, готовы сделать все от нас зависящее, чтобы развиваться вместе с «Илимом».

2020

Испытание пандемией

Благодаря отлаженной системе работы Группа «Илим» смогла нарастить поставки в Китай, несмотря на Covid-19

Хроника кризиса

2020 год начинался как обычно. В середине января в Шанхае состоялась традиционная встреча представителей Группы «Илим» с крупнейшими китайскими партнерами: Xiamen C&D, Suifenhe Sandu Papermaking, TC International, High Hope, CNPPC и другими компаниями. Участники подводили итоги успешного во всех отношениях 2019 года, высказывали свои опасения по поводу текущих низких цен на целлюлозно-бумажную продукцию, планировали развитие проектов в рамках подготовки к пуску нового ЦКК в Усть-Илимске и программы Go-to-Market.

На китайский Новый год, который в 2020 году выпал на 25 января, сотрудники Пекинского офиса запланировали ставшее тоже традиционным мероприятие в Братске — встречу с руководством сибирских комбинатов и ведущими специалистами Центрального офиса Группы «Илим» для обсуждения и калибровки планов на текущий год. В Китае к тому времени уже стала появляться информация о росте числа заболевших новой коронавирусной инфекцией, но в целом ситуация не вызывала тревоги — еще не было так тревожно, как в 2003 году во время атипичной пневмонии. В КНР 3 февраля должно было стать первым рабочим днем после празднования китайского Нового года, однако власти Поднебесной, осознав всю опасность новой коронавирусной инфекции, продлили выходные и, по сути, объявили жесткий локдаун. В свою очередь в Санкт-Петербурге генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина приняла решение об эвакуации российских сотрудников и переводе на дистанционный режим работы местных специалистов Пекинского офиса.

Вспоминает Павел Коробов:

«Китай закрывался, начались массовые отмены рейсов в Россию. Нам удалось раздобыть билеты только на самолет до Новосибирска, где нас никто не ждал. На сборы было всего три часа. Более того, мы не могли знать, насколько долгим будет этот отъезд, предполагали, что максимум 2-3 недели. Поэтому дома остался и работающий холодильник с продуктами, и другая бытовая техника и электроника, подключенная к сети, и комнатные растения. В следующий раз в нашу китайскую квартиру мы вернулись только осенью».

В тот же день, 3 февраля, с началом дистанционного режима в представительстве были приняты первые правила организации работы в условиях сложной эпидемиологической обстановки. Сегодня такие требования хорошо известны всем, тогда же китайский аванпост «Илима» первым

Встреча руководителей Пекинского офиса и производственной площадки в Братске. Главный конференц-зал филиала, лето 2020 года



в компании все тестировал на себе: и обязательное ношение масок, и минимизацию контактов, и регулярную дезинфекцию, и многое другое. Рассказывает Ван Юн:

«Мы не могли полностью отказаться от посещения офиса: отправка и получение документов, работа с банком и другие процессы требовали присутствия. Поэтому был составлен график, чтобы коллеги не пересекались друг с другом. На всех, кто ходил на стационарные рабочие места, распространялись очень жесткие требования».

Впрочем, специалисты представительства — и те, кто оказался в России, и оставшиеся в Китае — достаточно оперативно организовали удаленный доступ ко всем ключевым информационным ресурсам. Затем они, с учетом опыта, полученного во время эпидемии атипичной пневмонии, разработали план работы в кризисной ситуации. Так, например, внутренние совещания и взаимодействие с партнерами Группы «Илим» осуществляли с помощью китайского мессенджера WeChat. Наладили систему сбора информации с заводов, складов и других источников, чтобы готовить регулярные обзоры и прогнозы общей экономической ситуации и конкретно рынка ЦБП Китая.

К более или менее привычному режиму работы китайские сотрудники Пекинского офиса вернулись 27 марта, хотя к тому времени все еще сохранялся запрет на командировки и очные переговоры. Однако властям КНР уже удалось взять под контроль эпидемиологическую ситуацию. В России же первая волна пандемии только начиналась, поэтому границы в Поднебесную были закрыты.

Александр Лыхин хорошо помнит, как все происходило:

«Возвращение для всех нас было очень сложным, рейсы постоянно отменяли. В какой-то момент компания даже хотела организовать чартер, чтобы перебросить нас из Братска в Китай, но власти КНР не дали разрешение. Павел Коробов и Ольга Лыхина с семьей смогли вернуться только в сентябре, а я с супругой и Марина Кононенко — в конце октября. Но больше всех досталось Пань Цзяюй. Она во время объявления карантина находилась в Америке и из-за закрытых границ застряла там на несколько месяцев. Но все это время она работала вместе с нами, несмотря на разницу во времени: когда в США наступала ночь, Оксана участвовала в совещаниях, занималась отгрузками и всем остальным, а днем спала. Мне кажется, это очень показательный пример того, как коллеги самоотверженно справились с обрушившимися на них трудностями».

Вернувшись из России, Александр Лыхин, Марина Кононенко и Марина Лыхина провели 2-х недельный карантин в городе Шицзячжуан (280 км от столицы КНР). На фото их возвращение в Пекин



В ручном режиме

Вслед за пандемией возникла другая большая проблема — сокращение потребления на рынке целлюлозно-бумажной промышленности. Власти КНР остановили часть предприятий, местами заблокировали междугородное сообщение, из-за чего нарушились логистические связи. В результате у многих трейдеров Группы «Илим» возникли серьезные трудности с реализацией продукции ЦБП. Но, несмотря на эти сложности, китайские партнеры делали все, чтобы поддержать российского поставщика: они грузили целлюлозу и картон на свои склады, которые заполнялись с огромной скоростью.

Ван Юн так описывает происходившее:

«Такие экстремальные ситуации сплавивают всех. Здесь, на китайской стороне, все понимали, что необходимо держаться, что нельзя подвести российских партнеров. И мы, и наши покупатели не рассуждали, а просто верили, что эти трудности обязательно закончатся и все будет хорошо. С другой стороны границы слаженная командная работа логистов сибирских комбинатов и специалистов Финтранса не просто обеспечивала своевременные отгрузки, но и давала возможность комбинатам спокойно работать». Практически с первого дня локдауна специалисты Пекинского офиса перешли в ручной режим управления ситуацией. Каждый день они анализировали текущие контракты и платежи по ним. Исполнение каких-то поставок корректировали, исходя из логистических ограничений, рассказывает Александр Лыхин:

«В период локдауна самое главное было выстоять и обеспечить производство заказами. Я считаю, что в той ситуации вся команда Группы «Илим», как и наши китайские партнеры, сработали хорошо. В отличие от поставщиков из Северной и Южной Америки, у нас ни один контракт не был аннулирован. И уже к маю мы полностью вышли из этой ситуации, на сто процентов исполнив все свои обязательства по отгрузкам, а наши контрагенты осуществили все платежи за отгруженную продукцию».

Проведение переговоров с компанией Shanghai High Hope Pulp and Paper в дистанционном формате. 13 июля 2020 года
География участников встречи: Шанхай, Пекин, Женева, Санкт-Петербург, Иркутск, Красноярск



Понимание с полуслова

В это трудно поверить, но именно в кризисный 2020 год Группа «Илим» смогла импортировать в Китай 1 млн 660 тысяч тонн целлюлозно-бумажной продукции, увеличив поставки по отношению к 2019 году более чем на 230 тысяч тонн. Это стало возможно благодаря отлаженной за четверть века системе работы. Например — эффективной логистике. Так, в рамках транспортно-логистической системы «Один пояс, один путь» удалось перенаправить поставки из затоваренных северо-восточных и прибрежных регионов КНР во внутренние провинции на юго-западе Китая. В 2020 году Группа «Илим» отправила по маршруту «Шелковый путь» 311 тысяч тонн своей продукции, что на 168% больше, чем годом ранее.

Были и другие плюсы, о которых говорит Ван Юн:

«Ни для кого не секрет, что дистанционное взаимодействие с клиентами менее эффективно, нежели личное общение. Поэтому, когда объявили пандемию и был введен запрет на очные встречи, многие компании столкнулись с серьезными проблемами. Нам в этой ситуации было гораздо легче. За более чем два десятилетия совместной работы с нашими партнерами мы стали друзьями, которые понимают друг друга с полуслова. И это нам очень помогло в сложные времена».

Проведение переговоров с компанией Xiamen C&D Paper & Pulp. По видеосвязи подключены генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина и старший вице-президент по продажам и управлению цепочкой поставок Группы «Илим» Тимофей Соколенко. После этой встречи состоялось подписание стратегического соглашения о партнерстве. Санья, 7 декабря 2020 года



Коронавирусу назло

Пандемия Covid-19 не отменила строительство целлюлозно-картонного комбината в Усть-Илимске, а значит, продолжилась и реализация программы Go-to-Market в Китае и странах Юго-Восточной Азии. План по расширению дистрибуции продукции Группы «Илим» включал в себя увеличение поставок целлюлозы и картона конечным потребителям с ориентацией прежде всего на крупные транснациональные корпорации. В 2020 году в Пекинском офисе сформировалось восемь конкретных проектов. Были достигнуты договоренности с компаниями Xiamen C&D и High Nore о поставках целлюлозы и картона по маршруту «Шелковый путь» в юго-западные регионы Китая. В партнерстве с High Nore после строительства ЦКК в Усть-Илимске увеличатся отправки картона на заводы Группы Nengan. Компания Suifenhe Sanxia Economic & Trade поможет осуществлять поставки крафтлайнера в регионы Харбин, Чэнду, Циндао, Ухань, Сиань и Далянь. Согласно другому проекту, картон Группы «Илим» поедет не только в Южную Корею и Тайвань, но и в другие страны Юго-

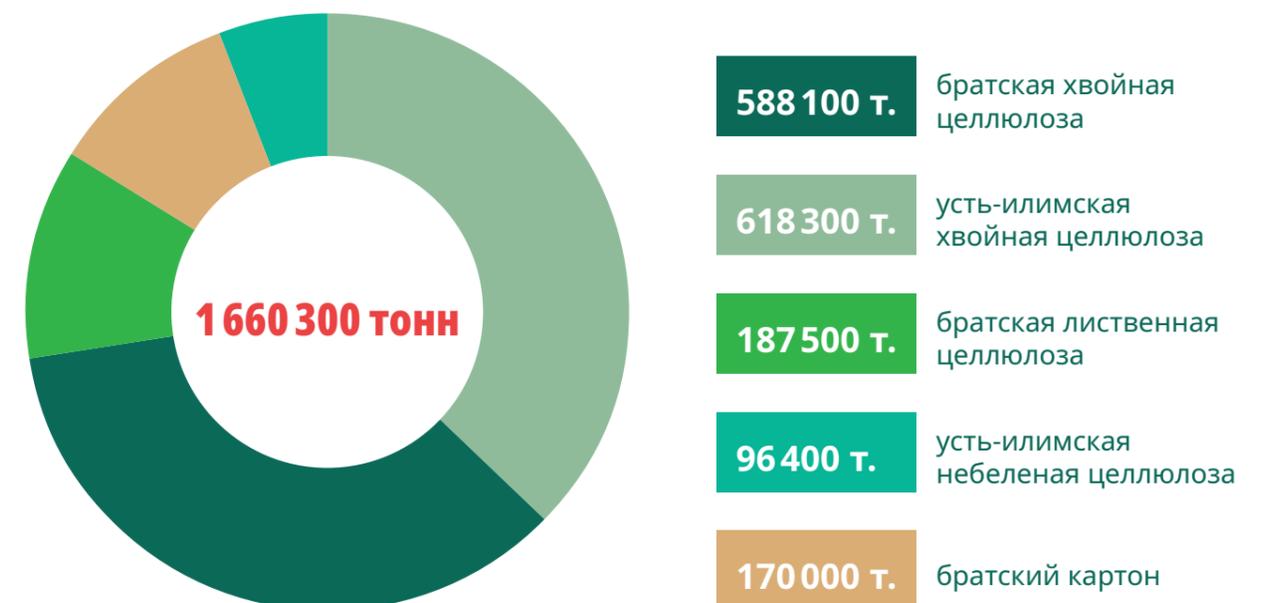
Восточной Азии. А через компанию Dayu Packaging поставки упаковочных материалов уже идут в регион Сычуань и на заводы компании Carlsberg. Александр Лыхин отмечает:

«Все это уже конкретные действующие проекты. Так, например, по подписанному в 2020 году с компанией Xiamen C&D стратегическому соглашению сроком на пять лет, в котором прописано, какой объем продукции будет отгружен в каждый конкретный месяц и с какого комбината, поставки уже начались. В рамках этих договоренностей Группа «Илим» стала эксклюзивным поставщиком хвойной белой целлюлозы для одного из крупнейших заводов по производству тканей на северо-востоке Китая — Liaoning Yusen Sanitary Products».

Встреча Нового 2021 года коллективом Пекинского офиса Группы «Илим»



Поставки продукции в Китай в 2020 году



Событие года

Группа «Илим» первой в России получила европейский сертификат Legal Source. Сертификат является подтверждением добросовестности компании на всех этапах и соответствия продукции всем европейским требованиям



Инвестиции в технологии

Группа «Илим» определилась с поставщиком новой КДМ, заключила контракт с компанией Voith. Картоноделательная машина XcelLine для «Илима» будет изготовлена по индивидуальному проекту, и станет самой мощной в мире. Ее максимальная производительность в сутки — 2150 тонн. Ширина бумажного полотна на продольно-резательном станке (ПРС) — 9400 мм. КДМ будет производить крафтлайнер плотностью от 80,0 до 175,0 г/м².

Генеральный директор Группы «Илим» Ксения Соснина отметила: *«Группа «Илим» видит свое лидерство не только как крупнейший производитель ЦБП, но и как инвестор в самые передовые инновационные технологии. Решение об инвестициях принято на основании высоких результатов, которые компания демонстрирует на азиатском рынке. Мы*

Производительность нового древесно-подготовительного цеха № 4 на комбинате в Братске — пять миллионов кубометров щепы в год



Стоимость проекта строительства новой вакуум-выпарной установки № 8 филиала в Братске составила более 90 млн долларов

хорошо знакомы с этим рынком и понимаем его потенциал. Заключенный контракт — один из самых крупных в истории российской целлюлозно-бумажной промышленности. Наш проект станет одним из самых технологичных в мировой ЦБП и даст азиатскому рынку востребованные объемы высококачественной продукции».

6 мая в Лесном порту комбината в Братске провели пробную рубку щепы на втором технологическом потоке нового древесно-подготовительного цеха № 4 (ДПЦ-4). А уже с 9 мая оборудование линии начало работать в постоянном режиме. Таким образом, инвестпроект, стартовавший в июне 2017 года, вышел на финишную прямую. Объем инвестиций составил более 120 млн долларов.

Всего на ДПЦ-4 — три потока общей производительностью пять миллионов кубометров щепы в год. Линии будут отличаться подаваемым породным составом древесины, но они взаимозаменяемые, их можно быстро переоборудовать, исходя из потребностей производства. Для более оперативной реализации проекта, строительство велось по особому графику: пока на одном потоке начинались пуско-наладочные работы, на двух других завершался монтаж оборудования.

Технология на ДПЦ-4 имеет ряд преимуществ. При общем увеличении производительности сократится потребление ресурсов — электроэнергии и воды. Проект включает в себя не только строительство нового древесно-подготовительного цеха, но и создание системы сбора и транспортировки щепы, а также системы транспортировки кородревесных отходов.

1 июля была запущена в эксплуатацию новая вакуум-выпарная установка № 8 (ВВУ-8), построенная по проекту «Сибирский экспресс». Инвестпроект стоимостью более 90 млн долларов ориентирован на снижение негативного воздействия на окружающую среду, увеличение производительности оборудования при сокращении потребления энергоресурсов — пара и электроэнергии. В связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией, впервые в истории и Братского комбината, и компании-производителя пуско-наладочные работы проводились в дистанционном формате — шеф-инженеры компании-поставщика оборудования управляли процессом удаленно. Но, несмотря на сложности, все прошло успешно, оборудование пущено в работу.





Сергей Черненко,
Генеральный Консул
Российской Федерации в Шэньяне

«Торгово-экономические отношения России и Китая ежегодно укрепляются. По данным таможенной статистики, по состоянию на 1 сентября 2021 года объем двустороннего товарооборота составил 88,9 млрд долларов, что выше показателей прошлого года за аналогичный период на 29%. Тенденция по активизации деловых контактов наблюдается и на региональном уровне у провинций Ляонин и Цзилинь, которые входят в консульский округ Генконсульства России в Шэньяне. На сегодняшний день на территории Китая зарегистрировано достаточно большое количество представительств крупных российских предприятий.

Для успешной организации бизнеса в КНР, на мой взгляд, прежде всего необходимо определиться с потребностями местного рынка, своевременно отслеживать тенденции развития экономики и перспективные планы модернизации промышленности, а также изучать возможности льготных политик по поддержке иностранных компаний. Эту работу необходимо выполнять с упором на текущее состояние производственных мощностей и научно-технического потенциала России в целях поиска наиболее конкурентоспособных и взаимодополняемых областей, как в случае с поставками из России в Китай древесины и целлюлозно-бумажной продукции.

За 25 лет, практически на моих глазах, Группа «Илим» превратилась в лидера целлюлозно-бумажной промышленности России и в одного из ведущих отраслевых игроков в мире. Поставки продукции ЦБП

из Иркутской области в Китай возросли в 30 раз: с 50 тысяч тонн до 1,66 млн тонн в год. Российское сырье продается уже в 22 региона КНР, поэтому я считаю, что деятельность Группы «Илим» в Китае можно назвать успешной. Достичь высоких результатов работы стало возможным благодаря профессиональной работе на китайском рынке, а также за счет последовательного увеличения количества компаний-партнеров.

Свою трудовую деятельность сотрудник Министерства иностранных дел Российской Федерации в Китае я начинал в 1994 году, будучи атташе в визовой секции Генерального консульства Российской Федерации в Шэньяне. А в 1996 году я познакомился с Александром Лыхиним, в то время они с коллегой Ван Юном открывали офис Братского лесопромышленного комплекса и организовывали первые поставки целлюлозно-бумажной продукции из Иркутской области в Китай. Надо сказать, что у нас сразу сложились хорошие человеческие взаимоотношения. В следующий раз мы встретились через несколько лет в Посольстве России в Китайской Народной Республике, я там работал вторым секретарем и занимался вопросами протокола.

В октябре 2018 года меня назначили Генеральным консулом Российской Федерации в Шэньяне.

В 2021 году компания отметила 25-летнюю годовщину с начала работы в Китае. Свой путь «Илим» тоже начинал в Шэньяне, поэтому было очень сим-



Встреча в Генконсульстве с руководством Пекинского офиса Группы «Илим» и торгово-экономическими партнерами компании. Шэньян, 16 апреля 2021 года.

На фото (слева направо): Президент и акционер Jiahui Trading Ли Хун, заместитель генерального директора Welbon Pulp & Paper Ма Цзяньфэн, директор департамента логистики и лесной продукции Пекинского офиса Группы «Илим» Павел Коробов, заместитель генерального директора CNPPC Чжан Иньфэн, региональный представитель ТПП РФ в Восточной Азии Иван Изотов, президент TC International Чэн Мин, представитель Пекинского представительства Группы «Илим» в Китае Марина Лыхина, генеральный директор Sandu Papermaking Сюй Сюминь, советник Посольства РФ в КНР Константин Невежкин, генеральный директор Xiaten C&D Pulp & Paper Чжан Сяохуэй, заместитель главного представителя Группы «Илим» в Пекине Ван Юн, президент Sandu Papermaking Лю Юн, генеральный директор High Hope Pulp & Paper Лю Ян, вице-президент, Азия, Глава представительства Группы «Илим» Александр Лыхин, Генеральный Консул РФ в Шэньяне Сергей Черненко, генеральный директор Suifenhe Sanxia Economic and Trade Го Шумин, заместитель генерального директора Xiaten C&D Pulp & Paper Ян Вэньли, генеральный директор Yu Sen Pulp&Paper Су Мали, генеральный директор Xiang Tian Кун Тао, заместитель генерального директора TC International Чэнь Вэй, генеральный директор Mudanjiang Heng Feng Paper Group Ли Инчунь, Цуй Циньцин, супруга консула Марина Черненко, директор департамента ЦБП Пекинского офиса Группы «Илим» Фу Жао

волично, что в Пекинском офисе приняли решение о проведении праздничных мероприятий по случаю юбилейной даты именно здесь, в столице провинции Ляонин. У нас состоялась встреча в Генконсульстве с торгово-экономическими партнерами компании и торжественный прием, который также посе-

тили представители Посольства России в Китае и представительства Торгово-промышленной палаты России в Пекине. Поэтому смело можно сказать, что на протяжении четверти века мы дружим с Александром Лыхиним и продолжаем регулярно общаться».

Основные этапы развития логистики Группы «Илим» в Китае



- - - - - → Доставка железнодорожным транспортом
- - - - - → Доставка морским транспортом
- - - - - → Доставка речным транспортом
- Регионы поставок продукции Группы «Илим»
- Комбинаты Группы «Илим»
- Пограничные переходы
- Логистические центры

1996 год

Начало поставок продукции ЦБП по железной дороге через погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия».

1999 год

Начало системных поставок по железной дороге через погранпереход «Гродеково — Суйфэньхэ».

2000 год

Переход от отправки одиночными вагонами к маршрутным составам через погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия».

2002 год

Начало отправки морем на судах балком через порты Дальнего Востока.

2006 год

Переход с балка на контейнеры при морских поставках целлюлозы через порты Дальнего Востока. Пробные поставки целлюлозы по железной дороге до станции «Наушки» для последующей транспортировки покупателями по территории Монголии до китайского погранперехода «Эрлянь».

2007 год

Начало перехода на контейнерные поставки картона по железной дороге.

2010 год

Начало поставок по железной дороге до погранперехода «Замын-Ууд — Эрлянь», включающий транзит по территории Монголии.

Первые поставки целлюлозы по железной дороге через погранпереход «Дустык — Алашанькоу». Пробная поставка целлюлозы в контейнерах через погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия».

2011 год

Начало поставок пиловочника по железной дороге через погранпереход «Замын-Ууд — Эрлянь».

2012 год

Поставки целлюлозы в контейнерах через погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия» на таможенный склад в г. Муданьцзян для крупного китайского бумажного завода HengFeng.

2014 год

Увеличение разрешенной загрузки вагонов с 63 до 68 тонн при поставках через погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия».

2015 год

Увеличение разрешенной загрузки вагонов с 63 до 68 тонн при поставках через погранпереход «Замын-Ууд — Эрлянь».

2016 год

Первая отправка контейнерного поезда через погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия» в рамках проекта «Шелковый путь». Первая отправка контейнеров по воде через Шанхай в город Чунцин.

2017 год

Пробная поставка целлюлозы в контейнерах через погранпереход «Дустык — Алашанькоу». Первая поставка целлюлозы в вагонах в порты Дальнего Востока для дальнейшей перегрузки в контейнеры и отправки морем.

2018 год

Начало отгрузок картона в контейнерах через погранпереход «Замын-Ууд — Эрлянь» в рамках проекта «Шелковый путь».

2019 год

Пробная поставка картона в вагонах через погранпереход «Замын-Ууд — Эрлянь».

2020 год

Первая отправка закольцованных контейнерных поездов через погранпереход «Замын-Ууд — Эрлянь» в рамках проекта «Шелковый путь».

2021 год

Поставка пакетированной братской хвойной целлюлозы в вагонах через погранпереход «Забайкальск — Маньчжурия».

2021

Сильный преодолет преграду, мудрый — весь путь

Группа «Илим» в Китае.
Продолжение следует...

Слово «Илима»

2021 год, как и должно, стал особым для Группы «Илим». И дело не только в 25-летнем юбилее деятельности российской компании в Китае.

Говорит Ван Юн:

«Несмотря на внешние вызовы, ключевые задачи на 2021 год никто не отменял: это выполнение программы Go-to-Market, реализация новых проектов и повышение эффективности процессов».

Как и ранее, китайский рынок лучше других преодолел экономический кризис, вызванный пандемией Covid-19. С начала года спрос на целлюлозно-бумажную продукцию стал расти, производители бумаги и упаковки — поднимать цены. А поставщики целлюлозы и картона смотрели, как на ситуацию отреагирует Группа «Илим».

Говорит Александр Лыхин:

«Лидерские позиции компании на рынке, авторитет и отлаженная система работы позволили нам не ждать других, а первым начать движение вперед. В результате уже в апреле мы единственные смогли получить рекордные цены — 1000 долларов по контрактам на поставку хвойной целлюлозы».

16 апреля 2021 года в Шэньяне состоялось празднование 25-летнего юбилея деятельности Группы «Илим» в Китае. Почему в Шэньяне, а не в Пекине? Потому что именно здесь 11 апреля 1996 года Александр Лыхин и Ван Юн основали представительство Братского лесопромышленного комплекса. А что было дальше, вы знаете...

Заместитель главного представителя Группы «Илим» в Пекине Ван Юн и вице-президент, Азия, Глава представительства Группы «Илим» Александр Лыхин на торжественном вечере, посвященном 25-летию деятельности Группы «Илим» в Китае. Шэньян, 16 апреля 2021 года



A large, stylized number '25' in a golden-brown color, with a thick, rounded font style.The logo for 'ИЛИМ' (Ilim), featuring a stylized square icon to the left of the word 'ИЛИМ' in a bold, golden-brown font.

**МЫ ИДЁМ ОДНОЙ
ДОРОГОЙ**



Александр Лыхин,
Вице-президент, Азия.
Глава представительства

Уважаемые коллеги, дорогие друзья!

В этой книге мы рассказали, а многим просто напомнили, как начиналось и развивалось наше сотрудничество на протяжении последних 25 лет. За эти годы мы вместе стали лидерами на самом большом и динамичном рынке мира. Сегодня с продукцией Группы «Илим» на всех мировых площадках и особенно в Китае ассоциируется успех, развитие и перспектива.

Слова благодарности я говорю всем коллегам — сотрудникам производственных и лесных филиалов Группы «Илим» за то, что несмотря на все трудности, каждый день в течение этих 25 лет вы выпускали целлюлозно-бумажную продукцию и обеспечивали стабильные поставки в Китай. Спасибо за ваш труд!

И, конечно, спасибо — покупателям и потребителям нашей продукции, кто все эти годы был вместе с нами в любой рыночной ситуации. Мы гордимся вами и очень ценим наши совместные успехи и достижения. Благодаря вам за 25 лет мы построили нашу Великую Целлюлозно-Бумажную Китайскую Стену из поставленных 24 миллионов тонн целлюлозы и картона.

К сожалению, из-за пандемии у нас не получилось отпраздновать этот юбилей так, как нам бы хотелось, из-за ограничений мы не смогли пригласить всех, кто причастен к этому грандиозному успеху. Но мы обязательно это сделаем, когда эпидемиологическая обстановка нормализуется. Тем более, что эти четверть века с начала деятельности Группы «Илим» в Китае — это только начало. Впереди у нас новые проекты, направленные на повышение качества готовой продукции и увеличение объемов производства. Ключевой из них — это «Большой Усть-Илимск». После запуска нового целлюлозно-картонного комбината в Сибири производительностью более 600 тысяч тонн, Группа «Илим» увеличит объемы поставок на китайский рынок до 2,4 миллионов тонн и станет крупнейшим поставщиком хвойной целлюлозы и упаковочного картона в КНР. Друзья, мы с вами как первоклассная олимпийская команда с большим опытом и знаниями, возможностями, желанием и стремлением быть «Быстрее! Выше! Сильнее!». Давайте же помнить успешное прошлое, продолжать хорошее настоящее и создавать прекрасное будущее, наполняя эту книгу новыми страницами.

Я поздравляю вас с 25-летним юбилеем совместной работы! Желаю всем нам новых достижений, амбициозных проектов, финансового благополучия, удачи, счастья и, конечно, крепкого здоровья!

Автор и главный редактор — *Алексей Кондратьев (@glavred_77)*

Издатель — Автономная некоммерческая организация
содействия развития культуры, туризма и спорта
«ГОРОДСКИЕ ПРОЕКТЫ»

При подготовке использована информация и фотографии:

- газет «Братский лесохимик», «Рабочая смена»,
«Лесохимик Усть-Илима», «Вестник УИ ЛПК»,
«Котласский Бумажник Илим» и журнала «Корпорация».
- PR-дирекции Группы «Илим» (ilimgroup.ru)
- интернет-ресурсов: projects.ilimgroup.ru

В книге также использованы фотографии из фотобанка
Пекинского офиса Группы «Илим»
и личных архивов Александра Лыхина, Ван Юна, Пань Цзяюй, Марины Кононенко.

Выражаем благодарность за помощь в подготовке книги
Михаилу Горбунову, Надежде Сухопаровой,
Татьяне Костицыной, Марине Малыгиной, Марине Кононенко.

Книга отпечатана в типографии

Тираж — ... экз.