

# РЫНКИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

**И. В. Шевелева**

экономист Аналитического центра АК «АЛРОСА» (ЗАО) (Москва)

## АЛМАЗНЫЙ РЫНОК: СТРУКТУРНАЯ ДИНАМИКА

### Введение

Алмазный рынок до недавнего времени оставался практически закрытым для стороннего исследователя, в первую очередь, в силу специфики товара, предопределяющей внебиржевой характер реализации алмазов, отсутствие открытого публичного доступа к информации о ценах на этом рынке, заключаемых контрактах, унифицированной статистической отчетности. Закрытости алмазного рынка способствовали также его структурные особенности, сложившиеся еще в начале 40-х гг. прошлого века и сохранившиеся практически неизменными в течение нескольких десятков лет. Все это время рынок был монопольно организован, на нем доминировала Группа «Де Бирс» и картель, ею организованный. Лишь в последние несколько лет структура рынка начала меняться и все в большей степени приобретает характер олигополии с присутствием нескольких независимых игроков и теряющей рыночную силу, но остающейся по-прежнему важной Группой «Де Бирс». Перед самостоятельными игроками, в частности, перед российской алмазодобывающей компанией «АЛРОСА» — монополистом на национальном рынке — возникает комплекс проблем: ценовая политика, стратегии поведения на рынке, выстраивание взаимоотношений с конкурентами.

### Структурирование алмазного рынка

Алмаз — товар гетерогенный. Предпродажная подготовка алмаза как товара предусматривает сортировку по массе, форме, чистоте и цвету кристалла на более чем 16 тыс. позиций. Рынок природных алмазов может быть структурирован:

- по типам алмазов;
- по странам, в которых алмазы добываются;
- по игрокам на рынке;
- по основным центрам торговли алмазами.

Структурирование алмазного рынка по типам алмазов — это деление его на рынок ювелирных и технических алмазов. Алмазы лучшего качества используются для производства ювелирных изделий. Остальные камни — цены на которые варьируют от 0,3 долл./кар. до 7—10 долл./кар., — находят применение в промышленности. Современная структура мирового алмазного рынка по типам представлена в табл. приложения. 45% мировой добычи в каратах составляют алмазы ювелирные (включая околоювелирные), остальное приходится на технические алмазы. Ведущими странами по добыче технических алмазов являются Конго (Киншаса), Россия и Австралия (71% мировой добычи).

Алмазы извлекаются на всех континентах, более чем в 20 странах мира. Свыше 90% алмазов добывается в 8 странах: Ботсване, России, ЮАР, ДРК, Анголе, Канаде, Намибии, Австралии, причем особенностью дифференциации алмазного рынка является наличие одной компании, доминирующей в добыче в каждой из стран и обладающей практически монопольным присутствием на национальном рынке алмазов (рис. 1). В трех из этих стран: Намибии, ЮАР и Ботсване добычу ведет, в основном, Группа «Де Бирс», Группа «АЛРОСА» монополично добывает алмазы в России, компания «Эндиама» имеет эксклюзивные права на разведку, добычу и продажу алмазов в Анголе, в Канаде алмазы добывают две компании — «Рио Тинто» и «Би-Эйч-Пи — Биллитон», в ДРК добыча алмазов ведется одной компанией — МИБА. Структура мирового рынка природных алмазов по странам может быть представлена следующей диаграммой.

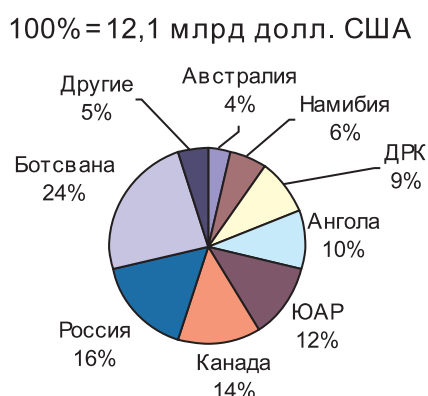


Рис. 1. Структура мирового предложения алмазов по странам в 2005 г.

Переработкой добытого алмазного сырья заняты крупные гранильные центры. После войны структура международного алмазного рынка претерпела существенные изменения. Амстердам как гранильный центр практически утратил свое значение. Новыми центрами стали вновь Антверпен, а также США и Израиль. Значительные географические сдвиги в мировой гранильной промышленности начались в 1960—1970-е гг. Старые центры, такие как Бельгия и США, интенсивно вытесняются на рынке центрами с низкими трудовыми затратами и благоприятным фискальным климатом, обеспечивающим относительную непрозрачность алмазно-бриллиантового бизнеса. Начиная с 80-х гг. Индия начинает теснить Израиль, постепенно выходя на первое место — сначала по объему, а потом и по стоимости обрабатываемого сырья. В настоящее время гранильные центры расположены в Индии (около 50% перерабатываемого сырья по стоимости), Израиле, России, Бельгии, США. По сложившейся традиции гранильные центры характеризуются, как правило, достаточно узкой специализацией по стоимости обрабатываемых природных алмазов и по мере снижения стоимостных характеристик обрабатываемых камней располагаются в следующей последовательности: 1) США; 2) Россия — Бельгия; 3) Израиль; 4) Страны Юго-Восточной Азии; 5) Китай и Индия.

#### Организация алмазного рынка — от конкуренции к монополии на добычу алмазов

Исторически сложилось так, что позиции производителя и продавца на рынке алмазов оставались монопольными. В так называемый индийский период развития рынка на нем доминировали правители Нарсингхара, Голконды и Деккан; в бразильский период монополия принадлежала португальской короне. Общий торговый оборот с Индией зависел от посреднической роли некоторых торговых наций: венецианские купцы, затем португальцы, после этого тор-

говая монополия датчан, которую сменило британское доминирование и, наконец, «де факто» активное присутствие в торговле алмазами французских торговых домов, продолжавшееся вплоть до начала Второй мировой войны. Отдельные производители и считанное число каналов реализации алмазов — такое положение объективно способствовало стабильности алмазного рынка.

Традиционная интеграция рынка была разрушена с открытием месторождений алмазов в Южной Африке в 70-е гг. XIX в. Первый алмаз здесь был найден на ферме «Де Калк» в районе Хоуптаун в 1866 г., а к концу 1871 г. появилось пять вновь открытых месторождений — «Булфонтейн», «Дютойтспан», так называемый «Олд Раш», богатейшее «Нью Раш» (Кимберли), и «Ягерсфонтейн». Отдельное месторождение в то время — это совокупность мелких участков, на каждом из которых собственником участка (клэйма) или наемными рабочими велась добыча. Полученные алмазы реализовывались многочисленными торговцами, скупающими алмазы у производителей. Таким образом, на алмазном рынке появляется множество независимых игроков, он становится конкурентным.

Специфика проведения горных работ на первых этапах разработки месторождений предполагала присутствие на отдельных производственных участках большого количества индивидуальных старателей или групп старателей. Взрывной рост стоимости клэймов — в первые три месяца после открытия алмазов цена на участки выросла почти в 30 раз — также провоцировал их дробление. К 1872 г. на 470 клэймах месторождения Кимберли было зарегистрировано от 1600 до 1800 отдельных участков (Turgell, 1987, p. 50).

Далее в 1876—1885 гг. расширение использования паровых двигателей<sup>1</sup> для работы в условиях увеличивающихся глубин потребовало более высокого уровня аккумуляции капитала в рамках отдельных компаний. К этому времени относится образование первых акционерных обществ. Деперсонализация прав собственности через формирование на месторождениях акционерных компаний упростила и формализовала процедуру привлечения инвестиционного капитала. С июля 1876 г. приток инвестиционного британского и прочего зарубежного капитала в Южную Африку активизировался<sup>2</sup>. По мере роста прибылей на месторождениях<sup>3</sup> наблюдается приток в добычу алмазов капиталов, накопленных в сфере торгово-посреднической деятельности коммерсантами — торговцами алмазами<sup>4</sup>.

Кризисные явления, связанные с неоднократным падением цен на алмазы — в марте 1876 г. цены упали на 30—40%, в июле 1876 г. — второе крупное снижение цен, — также способствуют дальнейшей централизации добычи алма-

<sup>1</sup> В частности на месторождении Кимберли в 1877 г. работало 16 паровых двигателей, а к 1881 г. их общее число выросло до 306.

<sup>2</sup> Первой акционерной компанией на месторождении Кимберли, разместившей акции на европейском фондовом рынке, была зарегистрированная в Париже компания «Компани Франсез дес Майнс де Диамантс ди Кап». Основными акционерами компании стали: компания «Кимберли Майнинг Компани», компания «Грикваленд ДМК» (Поржес и пр.), а также партнерство Льюиса и Маркса. Крупнейшие британские и колониальные коммерсанты, вовлеченные в бизнес на месторождениях ранее, были в числе тех, кто первыми учреждал частные компании. Наиболее значительными из них являлись две компании — «Паддон бразерс» и «Льюис энд Маркс». «Льюис энд Маркс» — партнерство Сэмми Маркса, Исаака Льюиса и Барнета Льюиса. Компания занималась скупкой алмазов в достаточно ограниченном объеме. Размер инвестированного ими капитала в торговлю составлял 10 тыс. ф. ст. Они — эмигранты из Литвы, осевшие в Кейптауне в 1868 г., где поначалу зарабатывали себе на жизнь торговлей. После открытия алмазов в Кимберли, к концу 1875 г. «Льюис энд Маркс» и «Паддон бразерс» совмещают блоки своих клэймов и оформляют компанию «Кимберли Майнинг Компани» — одну из первых, оказавшихся жизнеспособной частными компаниями на месторождении.

<sup>3</sup> В 1879 г. средний уровень прибыли частных компаний, работающих на месторождении, достигал 30%.

<sup>4</sup> Более всего активны торговцы алмазами: Ю. Поржес, Исаак Льюис, А. Дункелсбюлер, Б. Барнато, Г. Мозенталь, Дж. Робинсон, А. Бейт — именно они и скупили большую часть участков на всех месторождениях.

зов. Попытки монополизировать добычу во время кризиса цен предпринимались неоднократно.

Консолидационным процессам в алмазодобыче Южной Африки способствовали и явления внешнего порядка. Немедленным финансовым эффектом аннексии в пользу британской короны Грикваленд Вест в октябре 1880 г. и присоединения его к Капской колонии стала так называемая «мания приобретения акций», которая развивалась на фоне быстрого формирования горнодобывающих компаний (Turrell, 1987, p. 105—107). Начиная с конца 1880-х г., но сконцентрировавшись, главным образом, в первой половине 1881 г., эта кампания преобразовала в акционерные горнодобывающие компании большинство частных компаний и небольших владений на месторождениях. Акционерные компании, создаваемые на базе отдельных месторождений, консолидировали добычу алмазов. Если к началу 1880 г. большинство клэймов только на месторождении Кимберли находились в руках 12 частных компаний, совокупный капитал которых составлял 2,5 млн ф. ст. (Turrell, 1987, p. 81), то к 1885 г. месторождение Кимберли практически находилось в руках четырех акционерных компаний (табл. 1).

Таблица 1

#### Уровень консолидации капитала на месторождении Кимберли в 1885 г.

№ п/п	Наименование компании	Размер акционерного капитала, тыс. ф. ст.	Доли компаний в структуре акционерного капитала месторождения, %
1	«Кимберли централ»	1346,968	48,40
2	«Компани Франсез»	676,861	24,32
3	«Стандарт банк»	343,585	12,35
4	«Кейп оф Гуд Хоуп банк»	191,372	6,88
5	Прочие 8 компаний	223,988	8,05
	Итого	2782,774	100,00

Когда компания «Де Бирс Консолидейтед Майнс» была формально зарегистрирована в Кимберли в 1888 г., это ознаменовало итог десятилетнего периода ее формирования, приведшего к концентрации управления четырьмя основными месторождениями Южной Африки под единым руководством. Процесс консолидации собственности и централизации контроля и управления в алмазодобыче Южной Африки был завершен после заключения в 1889 г. соглашений об аренде компанией «Де Бирс Консолидейтед Майнс» месторождений «Булфонтейн» и «Дютойтспан», после приобретения ею эффективного контроля над месторождениями в провинции Оранжевая (рудники «Коффифонтейн» и «Новый Ягерсфонтейн») и покупки в 1891 г. месторождения «Весселтон» («Премьер»). В южноафриканский, а позже в панафриканский период движение в сторону централизованного контроля на рынке развивалось при лидерстве компании «Де Бирс Консолидейтед Майнс».

К 1891 г. в алмазодобывающем секторе Южной Африки — основном поставщике сырых алмазов на мировой рынок складывается эффективная монополия в добыче алмазов, просуществовавшая еще около десяти лет — до 1902—1903 гг.

#### Единый канал сбыта алмазов

За следующие четверть века — с 1889 по 1914 г. постепенно была выстроена и система сбыта, реализации сырых алмазов.

На пути к достижению высокого уровня развития капитала в добыче алмазов в Южной Африке и образованию капитала-монополии параллельно этому процессу активно развивается процесс слияния торгового и промышленного капиталов, растет участие торгового капитала в прямом и косвенном финансировании

горного производства. О динамике этого процесса свидетельствует усиление присутствия представителей торговых компаний в качестве основных инвесторов и директоров горнодобывающих компаний. К 1886 г. около 70% добычи компании «Де Бирс» в каратах покупалось агентами 12 торговых домов и лишь двое из них — Поржес и Мозенталь — состояли в Совете директоров компании. В 1889 г., после регистрации новой компании «Де Бирс Консолидейтед Майнс», шестеро из 20 ее директоров представляли интересы торговых компаний, в частности таких, как «Ю. Поржес», «Барнато бразерс», «Мозенталь, Санс энд К<sup>о</sup>», «Ротшильд энд Санс», а 60%-ный пакет акций объединенной компании принадлежал 18 торговцам алмазами (Newbury, 1987, p. 7). Нетрудно таким образом приписать зарождение будущего Синдиката на алмазном рынке этой рабочей ассоциации представителей торгового и промышленного капитала.

В конце 1880-х — начале 1890-х гг. Группа «Де Бирс» передает эксклюзивные права на маркетинг всей добычи Группы организации, сформированной из наиболее крупных компаний, занимающихся торговлей сырыми алмазами (табл. 2).

Таблица 2

**Состав и квоты участников торговой организации по реализации алмазов  
Группы «Де Бирс» в 1890 г.**

Компании — участницы торговой организации	Квоты, %
«Вернер, Бейт энд К <sup>о</sup> »*	23
«Барнато бразерс»*	20
«Мозенталь Санс энд К <sup>о</sup> »*	15
«Дункелсбюлер»	10
«Джозеф бразерс»	7
«Коэн энд К <sup>о</sup> »	5
«Мартин Лилиенфельд энд К <sup>о</sup> »	5
«Герверс»	5
«Ньюман»	8
«Фелдгеймер энд К <sup>о</sup> »	2

\* Акционеры компании «Де Бирс Консолидейтед Майнс».

В 1903 г. на рынке появляются первые алмазы месторождения «Премьер (Трансвааль)» и новый игрок. К 1907 г. объем добычи на руднике уже составлял 90% добычи Группы «Де Бирс». «Де Бирс» отреагировала на появление конкурентов в тот момент, когда цены на рынке в 1908 г. опустились до 26/5 шилл./кар. (в 1906 г. средняя цена карата на рынке — 46/5 шилл.). Реакция «Де Бирс» заключалась в ограничении собственного производства и в попытках достигнуть соглашения с конкурентом о взаимных ограничениях производства.

В 1908 г. на рынке появляются алмазы из нового источника — это алмазы аллювиальных месторождений ЮЗА (в то время германская колония). В 1914 г. на рынке Антверпена появляются 6700 каратов первых алмазов из Конго (месторождение Касаи). Таким образом, круг основных игроков на добывающем рынке сырых алмазов в период 1902—1913 гг. стремительно расширяется (рис. 2). Помимо Группы «Де Бирс», добыча алмазов ведется компанией «Премьер (Трансвааль) Майнинг», компанией «Нью Ягерсфонтейн Майнинг энд Эксплорейшн Компани», компанией «Коффиефонтейн Майнс», имперским колониальным офисом и Алмазным департаментом Администрации германской ЮЗА, правительством ЮАС.

В целях сохранения стабильности на алмазном рынке основные игроки договариваются о совместных усилиях по контролю за производством алмазов. Участники конференции, созванной в марте 1914 г. по инициативе правительства Южно-Африканского Союза, принимают решение об ограничениях в производстве алмазов. Каждому участнику соглашения была назначена производст-

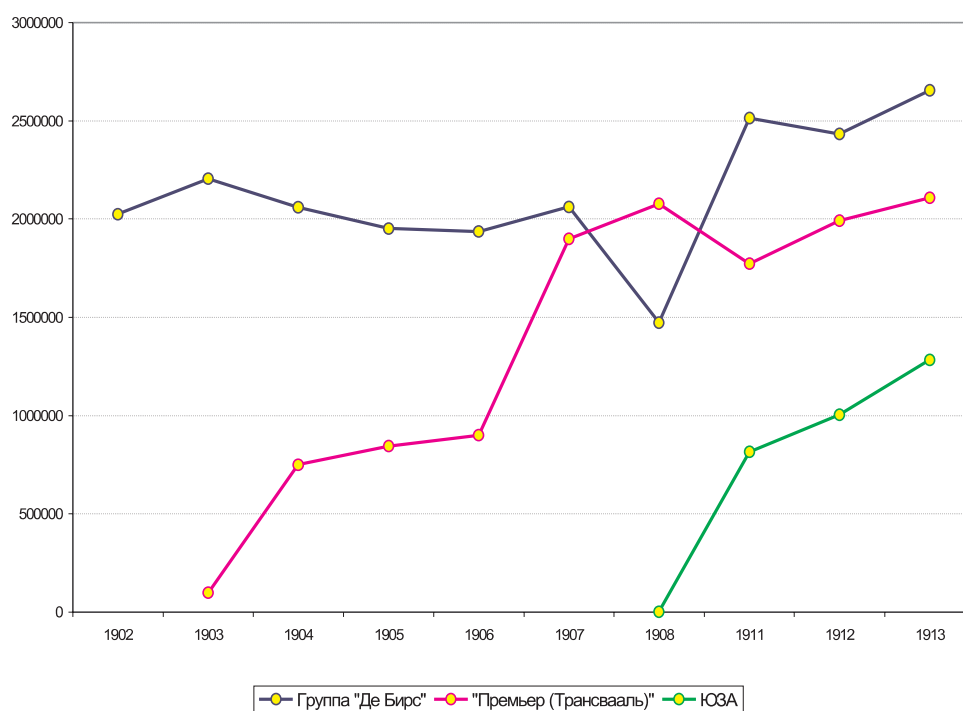


Рис. 2. Основные игроки на рынке добычи алмазов и объемы их производства, кар.

венная квота, привязанная к базе, которая для 1915 г. оценивалась в 12,5 млн ф. ст. Размеры квот:

- «Де Бирс Консолидейтед Майнс» — 48,5%;
- «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» от германской колониальной администрации — 21%;
- «Премьер (Трансвааль) Майнинг К» — 19,5%;
- «Нью Ягерсфонтейн Майнинг энд Эксплорейшн Компани» — 11%.

Такого рода организация представлялась необычным явлением для рынка того периода, возможно, поэтому соглашение стали называть «Конференцией производителей». Маркетинг алмазов «Конференции производителей» осуществлялся пулом торговых компаний, который оставался независимым от картеля производителей — им по контракту принималось обязательство продавать алмазы Синдиката по фиксированным в рамках Синдиката ценам. Цены определялись на весь период действия соглашения — на пять лет, — такое положение перекладывало все риски изменения рыночного спроса на плечи маркетингового агентства. Распределение прибыли между Агентством и Синдикатом также подчеркивало характер обязательств.

Подобные соглашения становятся повседневной практикой на алмазном рынке. За соглашением 1914 г. последовало новое, подписанное в декабре 1919 г., которое, по сути, мало чем отличалось от предыдущего. Знаменательным становится то, что один из игроков рынка алмазов получает возможность присутствовать и в картеле, и в Агентстве, т. е. напрямую влиять на политику последнего. Так, компания «Англо-Америкэн Корпорейшн оф Саут Вест Африка»<sup>1</sup> выступила не только в качестве производителя алмазов, но и в качестве члена маркетингового Агентства Синдиката.

<sup>1</sup> «Англо-Америкэн Корпорейшн» к 1919 г. контролировала алмазные месторождения в бывшей германской ЮЗА, осуществляя этот контроль через компанию «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка».

Таковым был состав первых алмазных Синдикатов, структура которых была представлена картелем производителей и маркетинговым Агентством. Именно такая структура позволяла воплощать в рыночной практике принципы ограничения добычи и единого канала сбыта. При этом картель производителей не включал абсолютного большинства конкурирующих агентов на рынке. Большая их часть была представлена мелкими и очень мелкими коммерческими организованными диггерами за пределами Синдиката, но последним обеспечивалось более 80% мирового предложения алмазов. Основные участники картеля — Группа «Де Бирс» и «Премьер (Трансвааль) Майнинг» — добывали почти 90% алмазов ЮАС, «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» — около 90% алмазов подмандатной территории ЮЗА. При этом производство алмазов за пределами Южной Африки — в Бразилии и бельгийском Конго — к тому времени оставалось незначительным.

### Окончательное формирование структуры алмазного рынка

В 1925 г. были открыты богатые аллювиальные месторождения в Лихтенбурге (120 миль от Йоханнесбурга). Специфика месторождения, заключающаяся во вторичном характере источника алмазов (первичным считается коренное месторождение, добыча алмазов на котором капиталоемка), предопределила характер разработки. На месторождении работало множество независимых старателей. Законом о добыче ЮАС от 1922 г. разрешалось получение разрешения на проведение работ любому, заявившему о находке алмазов и отчисляющему в пользу казны 6/10 дохода. Производство алмазов и торговля ими государством не регламентировалась, не регулировалась. К октябрю 1926 г. на аллювиальных полях Лихтенбурга алмазов добывалось больше, чем в Группе «Де Бирс». В 1926 г. немецким геологом Гансом Меренцки было открыто месторождение аллювиальных алмазов в Намакваленде (ЮАС, атлантическое побережье, устье р. Оранжевая). К 1929 г. объемы добычи в Намакваленде составили 1 млн 200 тыс. кар. и 10 млн ф. ст., что по стоимости было сопоставимо с добычей Лихтенбурга (6 млн 691 тыс. кар. и 10 млн 979 999 ф. ст.). Большая часть аллювиальных алмазов Лихтенбурга и Намакваленда достигала свободного рынка через многочисленные каналы независимых перекупщиков.

Маркетинговая структура алмазного рынка в 1925 г. переживала кризис, связанный с напряженной борьбой за лидерство в Синдикате. Свидетельством тому стало, во-первых, обращение в конце 1924 г. к правительству ЮАС Группы «Де Бирс» с просьбой созвать конференцию производителей — ясное свидетельство того, что приватные переговоры с прочими производителями столкнулись с трудностями<sup>1</sup>. Во-вторых, по истечении Преторийской Конвенции компания «Англо-Америкен Корпорейшн» вышла из лондонского маркетингового агентства и заключила прямое соглашение с компанией «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» — крупнейшим производителем алмазов на подмандатной территории о прямых закупках алмазов последней. Заключению соглашения благоприятствовало то обстоятельство, что президентом обеих компаний был Оппенгеймер.

<sup>1</sup> Производственная деятельность многочисленных независимых диггеров на аллювиальных полях Лихтенбурга не позволяла Группе «Де Бирс» осуществлять контроль или прямо влиять на него. О совпадении интересов Группы «Де Бирс» и правительства ЮАС в стабильности алмазного рынка свидетельствует, в частности, принятие 9 ноября 1927 г. парламентом ЮАС Закона о драгоценных камнях. В соответствии с ним Министр шахт наделялся правом регулировать производство аллювиальных алмазов. Министром определялись: максимальные объемы производства и продаж, а также минимальный порог цен на аллювиальные алмазы. Им также ограничивалось число рабочих на клэймах. Принятием Закона правительство, «де-юре», имело рычаги, позволяющие ему полностью приостанавливать производство алмазов.

В то же время маркетинговое агентство в Антверпене подписало соглашение с другими производителями подмандатной территории ЮЗА. Лондонское агентство во главе с компанией «Брейтмейер энд К°» занималось реализацией продукции компаний «Де Бирс», «Премьер (Трансвааль)», «Нью Ягерсфонтейн». Налицо была угроза существования на рынке трех различных маркетинговых агентств, которые занимались реализацией алмазов трех различных групп производителей. Синдикат был разрушен и стабильность рынка находилась под угрозой. ЮАС созывает конференцию Большой четверки — так назывались крупнейшие южноафриканские производители алмазов:

- «Де Бирс Консолидейтед Майнс»;
- «Премьер (Трансвааль) Майнинг К°»;
- «Нью Ягерсфонтейн Майнинг энд Эксплорейшн К°»;
- «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» (Оппенгеймер).

Итак, как было отмечено, первые три компании получили предложение о возобновлении контракта на реализацию их алмазов от агентства «Брейтмейер энд К°», а также от Оппенгеймера и его компаний. Конференция Большой четверки решила выбрать соглашение с «Англо-Америкэн Корпорейшн» (Оппенгеймер). Новое соглашение начинало действовать 1 января 1926 г. и было рассчитано на пять лет. В это соглашение стало возможным инкорпорировать маркетинговое соглашение между компаниями «Англо-Америкэн Корпорейшн» и «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка». Производственные квоты для компаний Большой четверки остались теми же, что и в Преторийской конвенции от 1919 г. Новое маркетинговое агентство Синдиката состояло из:

- «Англо-Америкэн Корпорейшн оф Саут Африка» (Оппенгеймер);
- «Барнато бразерс»;
- «Йоханнесбург Консолидейтед Инвестмент К°» (Оппенгеймер);
- «Дункенсбюлер энд К°».

В литературе это маркетинговое Агентство известно как «Синдикат Оппенгеймера». Организационный характер Ассоциации образца 1926 г. определить достаточно проблематично потому, что внешние производители (Намакваленд и Лихтенбург, Конго и Ангола) обеспечивали такой объем рыночного предложения, который превышал предложение членов Ассоциации. Внешние производители алмазов не входили в Ассоциацию, но их алмазы скупались Агентством. В 1922 г. по инициативе Группы «Де Бирс» заключено соглашение о реализации алмазов Конго через лондонское агентство. На Конференции производителей 1925 г. Оппенгеймером было предложено резервировать 50% средств на закупки алмазов у внешних производителей. Продукция Анголы, Конго и аллювиальные алмазы ЮАС к этому времени скупались по долгосрочным соглашениям.

В 1930 г. Оппенгеймер создает «Даймонд Корпорейшн, лмт.» с целью конституировать собственное маркетинговое агентство Синдиката. «Даймонд Корпорейшн» образована как частная компания. Акционерами являются: «Де Бирс Консолидейтед Майнс», «Барнато бразерс», «Англо-Америкэн Корп.» (Оппенгеймер), «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» (Оппенгеймер), «Дункелсбюлер энд К°», «Йоханнесбург Конс. Инвестмент» (Оппенгеймер), «Нью Ягерсфонтейн Даймонд Майнинг энд Эксплорейшн». Новая компания стала полной правопреемницей прежнего маркетингового агентства. Оппенгеймер был избран президентом новой маркетинговой компании. Таким образом, в одних руках оказался сосредоточен контроль над крупнейшим игроком на добывающем рынке (Оппенгеймер — председатель Совета директоров компании «Де Бирс Конс. Майнс») и руководство маркетинговой компанией. Централизация контроля позволила стабилизировать депрессивный алмазный рынок в 30-е гг. Столкнувшись с сокращением потребительского спроса, «Де Бирс» вынужденно закрывает свои месторождения: «Кимберли», «Премьер»,



а также «Консолидейтед Даймонд Майнс». Прочие производители алмазов продолжали работать, «Де Бирс» же скупает алмазы.

1933 г. — новое картельное соглашение. Необходимость возникала в связи с тем, что координация усилий с правительством ЮАС — основной страной-производителем, отсутствовала, поэтому постоянно присутствовала опасность перепроизводства на аллювиальных месторождениях Намакваленда. Кроме того, алмазы, добываемые под правительственным контролем, не были каналезованы через Агентство в соответствии с двусторонними соглашениями. Налаживанию отношений с правительством ЮАС не способствовало обозначившееся в 1930 г. намерение правительства развивать огранку алмазов в стране. Новое картельное соглашение, среди участников которого было правительство ЮАС. Официальным органом нового картеля стала компания «Даймонд Продьюсерз Ассоусиэйшн», которая заменила собой «Конференцию производителей» или Большую четверку. Члены нового картеля производителей:

- ЮАС — 10%;
- Администрация подмандатной территории ЮЗА;
- «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» — 14%;
- «Даймонд Корпорейшн»;
- а) для стоков — 15%;
- б) для закупок у внешних производителей — 16%;
- «Де Бирс Консолид. Майнс» — 30%;
- «Нью Ягерсфонтейн Майнинг энд Эксплорейшн» — 6%;
- «Премьер (Трансвааль) Майнинг К<sup>о</sup>» — 6%;
- «Кейп Коуст Эксплорейшн» — 2%;
- «Коффифонтейн Майнс» — 1%.

Принципиальное отличие Синдиката 1933 г. от предшествующих:

- Членами Синдиката являются горнодобывающие компании, основная деятельность которых — добыча алмазов, — и маркетинговая компания, занимающаяся скупкой алмазов у внешних производителей и размещением их на рынке. В Синдикате 1933 г. представлено также правительство алмазодобывающей страны.

- Равенство (правовое) Агентства Синдиката, «Даймонд Корпорейшн» и производителей. Через компанию «Даймонд Корпорейшн» фиксировалась квота закупок алмазов для внешних производителей — это только подчеркивало насущную необходимость по мере снижения доли алмазов ЮАС и ЮЗА в текущей мировой добыче. В образованной «Даймонд Продьюсерз Ассоусиэйшн» маркетинговая компания «Даймонд Корпорейшн» скупала по контрактам алмазы бельгийского Конго, Анголы, Сьерра-Леоне. К 1961 г. доля производства картеля в мировой добыче снизилась до 13,5%, а доля закупок по долгосрочным контрактам у «Даймонд Корпорейшн» выросла до 66,5% от мировой.

- В состав Синдиката 1933 г. в группу производителей вошло правительство ЮАС. Эта группа производителей представляла аллювиальные алмазы Намакваленда и государственных диггеров. При этом реализацией этих алмазов стала заниматься компания «Даймонд Корпорейшн». Государственная маркетинговая компания в Кейптауне закрылась;

- С 1934 г. после того, как компания «Даймонд Корпорейшн» (маркетинговая компания) становится членом Синдиката 1933 г., функции

(а) покупка алмазов у внешних производителей, и

(б) маркетинг сырых алмазов

уже были разделены путем создания дочерней для «Даймонд Корпорейшн» компании «Даймонд Трейдинг Компани».

С учреждением Синдиката 1933 г. или «Даймонд Продьюсерз Ассоусиэйшн» была создана форма организации централизованного контроля за производством, просуществовавшая до настоящего времени.

Объемы производства внешних производителей росли такими темпами, что добыча входивших в Ассоциацию производителей алмазов компаний к 1934 г. составляла лишь 20% от текущего мирового предложения. Кроме того, компании «Премьер (Трансвааль) Майнинг» и «Нью Ягерсфонтейн Майнинг энд Эксплорейшн» утратили свою экономическую независимость — они стали членами Группы «Де Бирс». С другой стороны, в качестве независимого производителя в Ассоциацию производителей вошло правительство ЮАС, представлявшее независимых диггеров, что позволяло этому институту сохранять характер ассоциации. Открытым оставался вопрос, являлись ли внешние производители, имевшие маркетинговые контракты с компанией «Даймонд Корпорейшн», включенными в картель? Ответить на этот вопрос возможно после изучения контрактов. Некоторое представление о сути взаимоотношений между «Даймонд Корпорейшн» и внешними производителями дают контракты последней с Конго. Модель такова.

1. Регулирование объемов производства. «Даймонд Корпорейшн» определяет минимальный годовой объем закупок алмазов, который фиксируется на относительно низком уровне. Ежемесячные закупки определяются каждый месяц на базе анализа продаж предыдущих помесечных периодов; таким образом, устанавливается лишь минимальный объем закупок, максимальный объем определяется поведением рынка в каждом конкретном случае. Если выпуск отдельного производителя больше объемов, предусмотренных контрактом, производитель обязан складировать алмазы — обязательство, позволяющее осуществлять контроль на уровне производства.

2. Назначение цен (ценовой фиксинг). Алмазы сортируются, исходя из их размерных характеристик. Для этого они отправляются в лондонский офис компании «Даймонд Трейдинг Компани» или компании «Индастриал Дистрибьюторс» (после ее создания, соответственно, в 1946 г.). В соглашении с производителями называются ориентировочные цены, окончательные цены могут отличаться от цен контракта — все зависит от того, как поведет себя рынок.

3. Регулирование эксклюзивности контрактов. Производители обязуются не продавать алмазы за пределами оговоренных маркетинговых каналов на время действия соглашения — как правило, это от пяти до десяти лет. Контроль за производством, определенный в пункте 1, возможен только при выполнении условия эксклюзивности контракта.

Наиболее важными характеристиками соглашений, таким образом, являются следующие:

- а) система квот, при которой уровень квотного ограничения адаптирован к продажам компании «Даймонд Корпорейшн»;
- б) фиксация цен по скользящей шкале, причем с привязкой не к потенциальной прибыли производителя, а к рыночной ситуации;
- в) эксклюзивность канала маркетинга как одностороннее обязательство, взятое на себя производителем.

Выгоды для производителя алмазов от заключения контрактов такого рода, и это очевидно, не в контракте, а в том непрямом эффекте, который наступает на рынке. Производитель алмазов, и это обстоятельство неоднократно подчеркивалось Синдикатом, в качестве основного преимущества имеет рыночную стабильность, которая гарантируется работой этих контрактов.

Кульминация в формировании структуры алмазного рынка была достигнута учреждением Лондонского синдиката 1930 г. В 1934 г. был завершен переходный период. Теперь добыча и реализация алмазов на алмазном рынке осуществлялись централизованно (рис. 3).

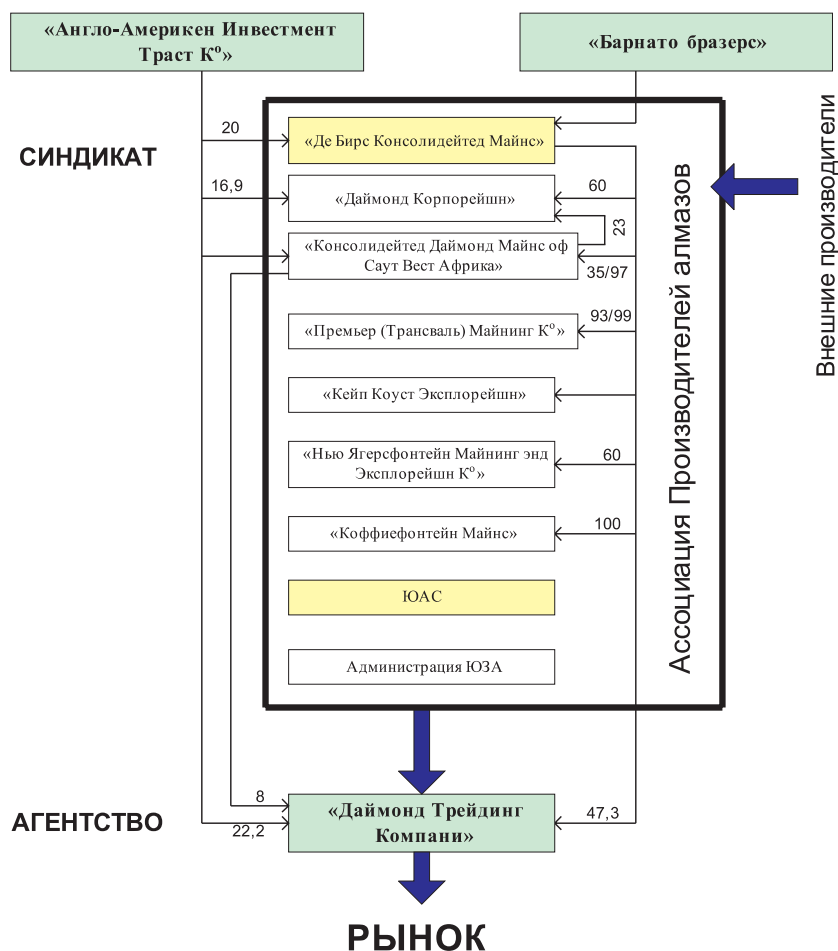


Рис. 3. Структура Синдиката в 1934—1946 гг.

### Дальнейшая консолидация на алмазном рынке

1935 г. Дальнейшая консолидация на рынке. Перераспределение акций в компании «Даймонд Корпорейшн» в результате приобретения «Де Бирс Консолидейтед Майнс» 60% акций «Даймонд Корпорейшн» у «Барнато бразерс», «Дункелсбюлер энд К<sup>о</sup>» и «Нью Ягерсфонтейн Майнинг энд Эксплорейшн К<sup>о</sup>».

1939 г. «Де Бирс» продает часть акций в «Даймонд Корпорейшн» компании «Консолидейтед Майнс оф Саут Вест Африка» и таким образом определяется новая структура акционерного капитала компании «Даймонд Корпорейшн»:

- «Де Бирс Консолидейтед Майнс» — 60%;
- «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» — 23,1%;
- «Англо-Американ Инвестмент Траст Компани» — 16,9%.

Значение перераспределения акций в компании «Даймонд Корпорейшн». «Де Бирс» приобретает неограниченное влияние на политику, проводимую маркетинговым агентством.

1939 г. «Даймонд Трейдинг Компани», здесь «Де Бирс» принадлежит 42,3% акций компании, остальное другим акционерам — компании «Консолидейтед Даймонд Майнс оф Саут Вест Африка» и «Англо-Американ Инвестмент Траст». Организация Синдиката, показанная на диаграмме, просуществовала до 1946 г.

После войны у маркетингового агентства выделяется новая функция — сортировка, оценка и продажа промышленных алмазов. Теперь этим занимается отдельное подразделение. Функцией «Даймонд Перчезинг энд Трейдинг Компани» является сортировка, оценка и продажи ювелирных алмазов. В соответствии с этим меняется структура Синдиката. Синдикат образца 1946 г. явно функционально разделен. Кроме того, заметно уменьшилось число членов «Даймонд Продьюсерз Ассоусиэйшн». Основными структурными элементами Синдиката 1946 г. являются «Де Бирс Консолидейтед Майнс» с «Даймонд Корпорейшн» и ЮАС и администрацией подмандатной территории ЮЗА (рис. 4).

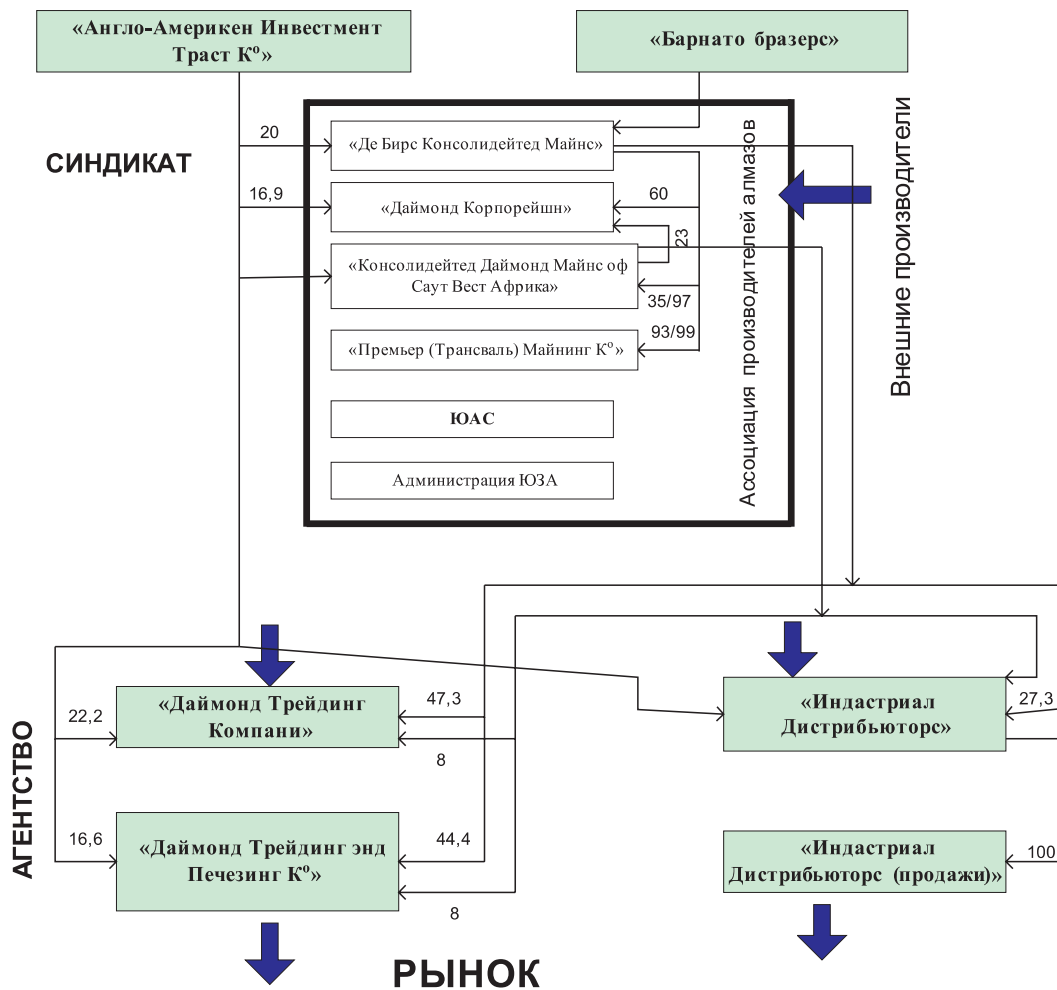


Рис. 4. Структура Синдиката после 1946 г.

1955 г. перераспределение квот внутри Синдиката:

- «Де Бирс Консолидейтед Майнс» — 25%;
- «Даймонд Корпорейшн» — 35%;
- «Премьер (Трансвааль) Майнинг» — 4%;
- ЮАС (государственные диггеры) — 10%;
- Администрация подмандатной территории ЮЗА — 26%.

Рост квоты «Даймонд Корпорейшн» свидетельствует о дальнейшем росте добычи из внешних к Синдикату источников. Контракты на закупки алмазов к этому времени у Синдиката существуют с Конго (Леопольдвиль), Анголой, Танзанией, Гвинеей, СССР, Ганой (частично), Сьерра-Леоне (частично). Оче-

видно, что точкой роста коллективной монополии на мировом алмазном рынке стала Ассоциация производителей алмазов, возникшая в 20-х гг. прошлого века. Каждый производитель, заключивший соглашение с компанией «Даймонд Корпорейшн», обязан рассматриваться в качестве члена Ассоциации (Синдиката) (рис. 5).

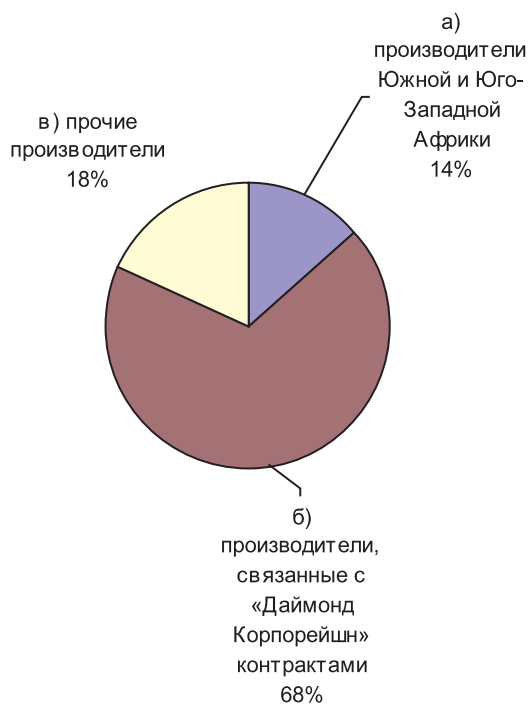


Рис. 5. Структура алмазного рынка в 1961 г.

Жизнеспособность принципов, заложенных в основу организации единого сбытового канала, подвергалась проверке целой серией новых открытий, за которыми следовали ответные Группы «Де Бирс» — она же Синдикат:

- открытие канадским геологом в 1940 г. месторождения алмазов в Танзании, которое было названо его именем — «Уильямсон». «Де Бирс» покупает 50% месторождения «Уильямсон Даймондс»;
- открытие российских алмазов в 1959 г. Через год после начала добычи на месторождении «Мир» (Якутия) было подписано первое соглашение между правительством СССР и ЦСО;
- 1961 г. Открыта трубка «Финч» (ЮАР). Два года спустя она выкуплена «Де Бирс»;
- 1962 г. Алмазы найдены в Ботсване. 1967 г. Открыта трубка «Орапа», вторая в мире. 1969 г. Создана компания «Дебсвана» — совместное предприятие между правительством Ботсваны и «Де Бирс». 1974 г. Геологом «Де Бирс» открыта богатая трубка «Джваненг»;
- 1979 г. Открыта трубка «Аргайл»;
- 1980 г. «Де Бирс» объявлено об открытии кластера кимберлитов на месторождении «Венишиа» (ЮАР). 1992 г. Открытие «Де Бирс» действующего рудника «Венишиа» (ЮАР).

#### Современная структура алмазного рынка

В настоящее время рынок имеет олигопольную структуру. На нем присутствует несколько независимых игроков, самостоятельно занимающихся реализа-

цией собственной продукции. Доля Группы «Де Бирс» в мировой добыче алмазов в 2005 г. составит, согласно оценкам, 40%. Вторым крупнейшим игроком является Группа «АЛРОСА», далее следуют «Рио Тинто», «Би-Эйч-Пи — Биллитон» (рис. 6).

100% = 12,1 млрд долл. США

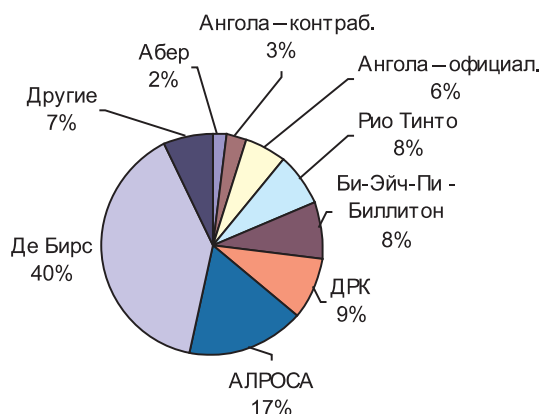


Рис. 6. Структура мирового предложения алмазов по производителям в 2005 г.

Маркетинговые каналы распределения алмазов на рынке представлены на схеме. Основным является система продаж «Де Бирс» (46%), через которую проходят алмазы из собственной добычи «Де Бирс», а также часть добычи компании «АЛРОСА». Самостоятельно продают на рынке алмазы также компании «Би-Эйч-Пи — Биллитон» (8%) и «Рио Тинто» (8%). Компания «Абер» реализует принадлежащие ей алмазы (2%), минуя рынок — по прямым контрактам непосредственно производителю бриллиантов и ювелирных изделий (рис. 7).

100% = 12,1 млрд долл. США

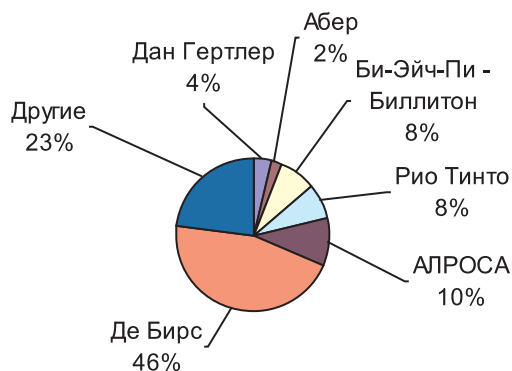


Рис. 7. Распределение мирового предложения алмазов через маркетинговые каналы

### Характеристика основных игроков алмазного рынка

«Рио Тинто» — одна из крупнейших мировых горнорудных транснациональных Групп, работающих на всех континентах. Занимается поисками, добычей и переработкой ископаемых сырьевых ресурсов: алюминия, меди, железных руд, алмазов, топлива, золота. Текущая рыночная капитализация Группы — 63 млрд долл. США.

Алмазные активы Группы: «Аргайл» (Австралия) — 100%; «Диавик» (Канада) — 60%; «Мурова» (Зимбабве) — 78%. Алмазный департамент в Группе был создан в 2002 г. Доля алмазов в выручке Группы — около 5%, в чистой прибыли Группы — около 7% (табл. 3).

Таблица 3

#### Финансовые характеристики Группы

Год	Выручка Группы по сектору алмазов		Выручка Группы	Чистая прибыль Группы по сектору алмазов		Чистая прибыль Группы
	млн долл. США	%		млн долл. США	млн долл. США	
2004	744	5,3	14135	169	6,6	2544
2003	556	4,7	11755	111	7,0	1584

Маркетинг всех алмазов из собственной добычи Группа осуществляет через дочернюю компанию «Рио Тинто Даймондс», офис которой находится в Антверпене (табл. 4).

Таблица 4

#### Алмазы из собственной добычи «Рио Тинто»

Год	Добыча Группы, млн кар.	Добыча Группы, млн долл. США
1994	26,000	219
1995	25,025	225
1996	24,700	208
1997	26,130	209
1998	26,600	260
1999	19,400	284
2000	17,205	246
2001	26,100	294
2002	33,620	372
2003	33,272	556
2004	25,202	744

**Месторождение «Аргайл»** — рудник был введен в эксплуатацию в 1985 г. Основным источником алмазов на месторождении является трубка АК1, разрабатываемая открытым способом, предположительно до 2007 г. Решение о проведении подземной добычи окончательно будет приниматься в конце текущего года. По физическим объемам добычи рудник — первый в мире, — при достижении им пика производительности добывалось более трети мировой добычи. В 1998 г. на руднике получено 40,9 млн кар. (398 млн долл. США), или 33,6% (5,9%). Добыча месторождения возросла с 29 млн кар. в 1986 г. до 40,9 млн кар. в 1993 г. Средняя годовая добыча с 1994 г. — около 35 млн кар. Качество алмазов рудника невысокое, это отражается на стоимости. В структуре добычи — 45% околорювелирных алмазов и 50% ювелирных алмазов. «Аргайл» является 100%-ной собственностью транснациональной Группы «Рио Тинто».

Большая часть алмазов месторождения в период 1983—1996 гг. реализовывалась через «Де Бирс». Продажи регулировались двумя соглашениями. Первое соглашение (1983—1991 гг.) помогло обеспечить уверенность в жизнеспособно-

сти рудника. Компания, эксплуатирующая рудник, за это время приобрела опыт в сортировке, оценке и маркетинге алмазов. Постепенно создавалась основа для развития собственного маркетинга, проводилась верификация цен. Прямые продажи партий алмазов на рынке проводились компанией, эксплуатирующей месторождение, с 1985 г. в Антверпене, с 1989 г. — в Мумбаи (Индия). С 1996 г. компания занимается реализацией всех алмазов рудника самостоятельно, без участия «Де Бирс». Согласно оценкам, около 90% алмазов рудника представляют так называемый «индийский товар», т. е. рентабельный при производстве бриллиантов в Индии.

**Рудник «Диавик».** Месторождение «Диавик» может считаться богатейшим по содержанию алмазов в руде — оно в пять раз выше среднего мирового и составляет 5 кар./т., около трети добычи месторождения — ювелирные алмазы. Месторождение — одно из двух ныне действующих в Канаде. На месторождении 4 дайки. Эксплуатация рудника на базе первой из них была начата в январе 2003 г., первые коммерческие продажи алмазов произведены в июле 2003 г. В середине 2005 г. принято решение о новом инвестиционном проекте — строительстве второй дайки — А418 (190 млн долл. США). Его завершение и получение первой продукции намечено на начало 2008 г. Предполагаемый срок эксплуатации месторождения — 16—22 года. Разрабатывается совместно двумя компаниями — дочерней компанией транснациональной Группы «Рио Тинто» и канадской компанией «Абер».

Маркетинг алмазов осуществляется через два канала и в объемах сообразно долям участия в предприятии: 60% — через «Рио Тинто Даймондс» в Антверпене, 40% добычи «Абер» продает напрямую ювелирной компании «Тиффани» в Нью-Йорк.

**Месторождение «Мурова»** — небольшое месторождение. Добыча начата в конце 2004 г.

**«Би-Эйч-Пи—Биллитон»** — транснациональная диверсифицированная горно-рудная Группа компаний, работающая более чем в 25 странах мира. Образована в 2001 г. слиянием австралийской компании «Би-Эйч-Пи» и английской «Биллитон». Группа функционирует как отдельная хозяйственная единица при сохранении двойного листинга в Австралии и Лондоне. Текущая рыночная капитализация Группы — около 100 млрд долл. США. Сфера деятельности — поиски, добыча, производство и маркетинг полезных ископаемых и продуктов их переработки. Группа работает на рынках железных руд, меди, нефти, газа, алмазов, серебра, свинца, цинка и ряда других полезных ископаемых. Группа является лидером на рынке стали.

Сектор алмазов в общей выручке Группы — 2,5%. Единственным алмазным активом «Би-Эйч-Пи — Биллитон» является месторождение «Экати» (Канада, Северо-Западные Территории). Доля Группы в капитале компании «Би-Эйч-Пи — Биллитон Даймондс», занятой разработкой месторождения, составляет 80%, остальные 20% принадлежат физическим лицам. Первые алмазы на руднике «Экати» были получены в 1998 г. Продажей алмазов на рынке занимается дочерняя компания Группы — оператор месторождения «Би-Эйч-Пи — Биллитон Даймондс». На первом этапе алмазы проходят оценку и сортировку в Йеллоунайфе (Канада), после чего 10% алмазов (по стоимости) специального качества и размеров направляются в адрес трех местных производителей бриллиантов. Оставшиеся камни отправляются в офис компании в Антверпен в адрес ограниченного круга клиентов — производителей бриллиантов или дилеров. Периодичность выставок-продаж (сайтов) — один раз в пять недель.

Помимо добычи и продажи алмазов компания занимается производством бриллиантов и их реализацией через магазины розничных продаж в США, Канаде и Австралии. Компания развивает два собственных бренда — CanadaMark и Aurigias.



Интерес Группы в алмазодобыче долговременный. Группа проводит работы по поискам алмазов в Канаде, Австралии и Африке (Ангола, ДРК, Ботсвана). На месторождении «Экати» в 2004 г. одобрен план по переходу на подземную разработку трубки «Панда». Стоимость проекта перехода с открытой добычи на подземную — 182 млн долл. США.

**АК «АЛРОСА» («Компания»)** и ее дочерние предприятия (**«Группа»**) являются самым крупным в России и одним из крупнейших в мире предприятием по разведке, добыче, обработке и реализации алмазов. Объем производства Группы составляет почти 100% всех алмазов, добываемых в России, и приблизительно 20% мировой добычи. В 2004 г. Группой «АЛРОСА» добыто алмазов на 2167 млн долл.

Компания была зарегистрирована 13 августа 1992 г. как закрытое акционерное общество на территории Республики Саха (Якутия) в составе Российской Федерации. «АЛРОСА» — правопреемник вошедших в ее состав: предприятий, организаций и других подразделений ПНО «Якуталмаз» (бывшая советская государственная алмазодобывающая компания); части подразделений Комитета по драгоценным металлам и драгоценным камням при Министерстве финансов Российской Федерации (которые занимались сортировкой, подготовкой к отправке и отправкой алмазов); В/О «Алмазювелирэкспорт». Хотя компания начала свою деятельность под этим именем с 1 января 1993 г., ее история восходит к 1954 г., когда в России была открыта первая алмазная кимберлитовая трубка.

Группа имеет производственные мощности в Мирном, Удачном, Нюрбе, Айхале и Анабаре (расположены в Восточной Сибири). По состоянию на конец 2004 г. основными акционерами Компании являются: Российская Федерация (37% акций), Республика Саха (Якутия) (32% акций). Оставшаяся часть акций принадлежит администрациям районов (улусов) Республики Саха (Якутия) (8% акций) и частным лицам (23%).

Компания стратегически заинтересована в наращивании присутствия за пределами Якутии. Укрепление позиций на мировом рынке в рамках политики создания транснациональной корпорации связаны с освоением новых минерально-сырьевых источников. В Республике Ангола развиваются наиболее значимые и перспективные зарубежные проекты Компании: Горнорудное общество «Катока», проект Луо (Горнорудное общество «Камачия-Камажику»). Среди важнейших задач Компания выделяет: дальнейшее укрепление позиций на Африканском континенте — разработка и реализация новых проектов в Анголе и ДРК, развитие зарубежной сбытовой сети.

**Маркетинг алмазов Группы.** Продажи «АЛРОСА» в адрес «Де Бирс» составили в 2003 г. 635 млн долл. США и 279 млн долл. США (первое полугодие 2004 г.). В 2001 и в 2002 гг. продажи «Де Бирс» составили 868 и 677 млн долл. США, соответственно, при общей реализации алмазов Группой «АЛРОСА» 1738 и 1557 млн долл. США, соответственно. С апреля 2003 г. «АЛРОСА» осуществляет экспорт сырых алмазов на открытый рынок. Общая его стоимость (экспорта не в адрес «Де Бирс») составила в 2003 г. 6,4% от совокупных продаж алмазов компании «АЛРОСА» (табл. 5). Доля экспортных продаж на открытом рынке компанией «АЛРОСА» в 2004 г. почти утроилась — в первой половине 2004 г. она составила 15,7%. «АЛРОСА» ожидает, что объем такого экспорта будет расти, так как компания развивает собственную маркетинговую стратегию.

Таблица 5

**Маркетинг алмазов Группой «АЛРОСА» в 2001—2003 гг.**

Год	Реализация алмазов Группы в адрес «Де Бирс», млн долл. США	Реализация основной продукции Группой «АЛРОСА», млн долл. США	Доля продаж Группы «АЛРОСА» в адрес «Де Бирс», %
2003	635	1697	37
2002	677	1557	43
2001	868	1738	50

«Де Бирс» является самой крупной в мире Группой компаний, занятой поисками, добычей и маркетингом сырых алмазов. Сегодня «Де Бирс» и ее партнеры по совместным предприятиям добывают около 40% ювелирных алмазов (по стоимости) на принадлежащих Группе месторождениях в ЮАР, в совместных предприятиях с правительствами Намибии («Намдеб» — 50%), Ботсваны («Дебсвана» — 50%) и в Танзании («Вильямсон Даймонд, лмт.» — 75%). Все действующие месторождения «Де Бирс» и ее партнеров по совместным предприятиям расположены на юге Африки: в ЮАР, Намибии, Ботсване и Танзании.

Геологоразведка и поисковые работы на алмазы ведутся «Де Бирс» в 17 странах, на пяти континентах. Затраты на эти работы в 2000 г. составили 69 млн долл. США (табл. 6). Успехи геологов «Де Бирс» — это открытие трубок «Орапа» и «Джваненг» (лучшая трубка в мире) в Ботсване, трубки «Венишиа» в ЮАР. «Де Бирс» развивает инновационные технологии добычи — она впервые использовала глубоководную разведку и добычу алмазов (Западное побережье Южной Африки). В настоящее время геологи «Де Бирс» выполняют оценку канадских проектов. Географическая диверсификация поисковых работ на алмазы является стратегической задачей Группы. О приоритетных направлениях этого процесса могут свидетельствовать затраты на проведение геолого-разведочных работ по регионам мира. Значительная часть средств направляется Группой на разведку алмазов в Канаде, Южной Африке, Индии.

Таблица 6

Затраты на проведение геолого-разведочных работ Группой «Де Бирс», %

Регион мира	2000 г.	2001 г.
Северная Америка	32	28
Африка	29	26
Австралия	6	7
Южная Америка	6	9
Азия	2	4
Европа	0	6
Прочее	25	20
Всего	100	100

В 2004 г. «Де Бирс» было добыто 47 млн каратов алмазов стоимостью 4,4 млрд долл. США — 33% и 44% от мировой добычи соответственно. Развитие минерально-сырьевой базы Группы за счет новых геологических открытий, более глубокой переработки отработанной прежде руды, модернизации технологий добычи и обогащения позволяют постоянно наращивать добычу. Динамика роста собственной добычи «Де Бирс» в натуральном выражении показана в таблице. Средние темпы прироста собственной добычи «Де Бирс» в 1985—1995 гг. составили 1,3%; в 1996—2004 гг. — 5,6%.

«Де Бирс» продает алмазы через свое маркетинговое подразделение «Даймонд Трейдинг Компани». В подразделение входит ряд компаний. Они покупают, сортируют, оценивают и продают на рынке алмазы, добытые «Де Бирс» и полученные от третьих лиц. ДТК руководит системой продаж, известной как выставки-продажи или сайты, которые устраиваются десять раз в год. Клиенты ДТК известны как сайтхолдеры. Клиентская база ДТК «Де Бирс» включала, в разное время, от 84 до более чем 300 клиентов. В июле 2000 г. ДТК объявила о введении своей новой маркетинговой программы — Предпочитаемый Поставщик, цель которой — стимулирование спроса на рынке.

Через систему ДТК проходит около двух третей мирового предложения ювелирных алмазов. Продажные офисы ДТК расположены в Лондоне, Йоханнесбурге и Люцерне<sup>1</sup>. ДТК занимается маркетингом алмазов добывающих

<sup>1</sup> Сейчас закрыт.

компаний, входящих в Группу «Де Бирс». ДТК также покупает и продает алмазы у производителей, с которыми у нее заключены соглашения. Наиболее важным из контрактов такого рода являлось торговое соглашение с «АПРОСА», срок которого истек в 2001 г. Соглашение на новый срок заключено не было, поскольку было заблокировано решением Европейской комиссии, и продажи между двумя сторонами в настоящее время осуществляются в свободном режиме. С марта 1998 г. до середины 2002 г. действовало торговое соглашение с Группой «Би-Эйч-Пи» о покупке 35% среза добычи канадского месторождения «Экати».

Кроме того, до декабря 1999 г. ДТК закупала алмазы на открытом рынке. Затем покупки были прекращены в исполнение резолюции ООН № 1173, в соответствии с которой было запрещено покупать африканские алмазы из зон, контролируемых повстанческими движениями, противостоящими законным и признанным международным сообществом правительствам (так называемые «конфликтные алмазы»). Более того, ДТК гарантировалось, что при этом также не будут нарушены резолюции ООН №№ 1173, 1176, 1306.

ДТК сортирует, оценивает, продает алмазы, а также тратит значительные средства на рекламные акции на рынке. С момента первой рекламной кампании в 1939 г. «Де Бирс» успешно работает в этом направлении. Ежегодно в бюджете ДТК предусмотрены затраты на рекламу и маркетинг. В течение целого ряда последних лет расходы на маркетинг и рекламу не превышали 180 долл. Расходы же на сортировку и оценку заметно увеличиваются от года к году<sup>1</sup>. Так, в соответствии с отчетными данными, расходы «Де Бирс» на сортировку и маркетинг только в 2004 г. выросли на 11% (543 млн долл.). Рост, в основном, может быть отнесен на повышение расходов на сортировку и оценку, поскольку в течение целого ряда лет расходы на маркетинг не превышали 180 долл. Факторы роста: постоянный рост объемов добычи и объемов распределения через канал ДТК, рост финансовых издержек работы системы «лондонского микста» ДТК. Предлагалось даже в связи с растущими издержками сортировки и оценки и, учитывая давление со стороны южноафриканских правительств, отказаться от устаревшей системы составления «лондонского микста» и передать функцию ДТК по составлению «лондонского микста» на места добычи.

Предпродажная подготовка партий алмазов заключается в проведении сортировки алмазов и их оценки. ДТК имеет сортировочные офисы в Кимберли, Виндхукке и Лондоне, Антверпене. Алмазы «Дебсваны» сортируются в Габароне — оценочном центре компании. Алмазы разделяются по четырем качественным критериям: размер, форма, цвет и качество. В прейскуранте ДТК 16 тыс. позиций. Каждый камень, проходящий оценку, относится к той или иной позиции в прейскуранте ДТК в соответствии с его индивидуальными характеристиками. Каждой позиции в прейскуранте соответствует текущая цена ДТК. Таким образом, как только алмаз после сортировки получил место в прейскуранте, ему автоматически назначается цена. Далее камень попадает в так называемую «продажную смесь» — сайтхолдер получает возможность получить доступ ко всему спектру алмазов, отражающему срез мировой добычи. «Продажная смесь» далее делится на боксы, содержащие специфические и соответствующие нуждам отдельных клиентов алмазы. Таким образом, формируя боксы, ДТК достигает двух поставленных целей. С одной стороны, ДТК должна аккуратно управлять своими запасами и продавать сбалансированные партии алмазов, с другой стороны, она должна учитывать индивидуальные запросы клиентов.

Результатом предпринятого в 1998 г. стратегического анализа деятельности Группы стало принятие ряда инициатив, положивших начало системным преобразованиям, в том числе и в ДТК.

<sup>1</sup> С относительно низкого уровня — 323 млн долл. в 1998 г.

В 1990 г. в целях консолидации активов «Де Бирс», находящихся за пределами ЮАР, в Швейцарии была зарегистрирована компания «Де Бирс Сентинери». Тогда же появилась так называемая «единая акция “Де Бирс”» (De Beers Linked Unit), которая сертифицировала права акционеров одновременно в двух компаниях — «Де Бирс Консолидейтед Майнс» и «Де Бирс Сентинери».

Изменения в структуре Группы начались с 1997 г., когда «Де Бирс» начала готовиться к серии серьезных трансформаций своего бизнеса. В частности, корпорация разделила управление и производство для Групп «Англо-Америкэн» и «Де Бирс», была прекращена практика совместных инвестиционных проектов.

В 1999 г. были выкуплены пакеты акций у последних миноритарных акционеров и таким образом получен полный контроль над производственной деятельностью и денежными потоками «Де Бирс».

В 2000 г. «Де Бирс» выкупает доли в проекте «Венишиа» у компаний «Англоваал, лмт.» и «Индастриал и Коммершиал Холдингс Групп, лмт.» и получает 100% экономического интереса месторождения. Неудачей завершилось для корпорации поглощение компании «Эштон Майнинг, лмт.» (Австралия) — компании, владевшей крупными долями в австралийском месторождении «Аргайл». Большой удачей для «Де Бирс» стало приобретение компании «Винспир Даймондс» (Канада) и ее актива — 67% в канадском месторождении «Снеп Лейк». Остальные акции проекта «Снеп Лейк» были выкуплены у компании «Абер Корп.» в феврале 2001 г.

В 2001 г. Группа «Де Бирс» была приобретена компанией «Де Бирс Инвестментс». В настоящее время «Де Бирс» официально выведена из листинга фондовых бирж в Йоханнесбурге (ЮАР) и Лондоне и является частной компанией.

Возобновление лицензионного соглашения с Ботсваной в декабре 2004 г. стоило «Де Бирс» 7,5% пакета акций компании «Дебсвана» (стоимость пакета — 500—800 млн долл. США)<sup>1</sup>. Соответственно незначительно изменилась структура собственности компании «Де Бирс»: 45% — у корпорации «Англо-Америкэн», 40% — у семьи Оппенгеймеров, 15% — у правительства Ботсваны.

**Соглашения «Де Бирс».** Торговое соглашение с Россией обязывает «Де Бирс» покупать у России алмазы, стоимость которых составляет до 26% продаж ДТК. Это соглашение истекло 31 декабря 2001 г. Торговое соглашение также существует с компанией «Би-Эйч-Пи» и касается реализации 35% алмазов месторождения «Экати» через маркетинговый канал «Де Бирс». Срок этого соглашения истек в конце 2002 г. Закупки алмазов на открытом рынке были прекращены «Де Бирс» в 1999 г. Было решено, что эти закупки не возобновятся. Торговые соглашения были заключены также с «Намдеб» и «Дебсвана», которые, в соответствии с условиями соглашений, продавали свою добычу ДТК по ценам преискуранта ДТК. Эти контракты возобновляются каждые пять лет. Последнее соглашение с «Намдеб» истекло в 2004 г., с компанией «Дебсвана» — в 2005 г.

### Выводы

Для первого периода в развитии современного алмазного рынка 1888—1914 гг. характерно наличие монополии на добычу алмазов компании «Де Бирс Консолидейтед Майнс» и постепенное ее разрушение по мере появления новых источников алмазов и новых игроков на рынке. Использование этими игроками кооперативных стратегий взаимодействия закономерно привело к заключению в 1914 г. первого картельного соглашения между производителями алмазов, что фактически означало учреждение коллективной монополии на алмазном добывающем рынке. Одной из важных отличительных особенностей картельного соглашения 1914 г. является использование картелем в качестве ин-

<sup>1</sup> Подсчитано (сайт Рапапорта), что новые условия соглашения позволят заработать Ботсване дополнительно 115 млн долл. США за весь срок его действия — 25 лет.

струмента ограничения выпуска алмазов, системы квот, распределяемых среди участников. Применение этого инструмента стало возможным по достижении определенной степени централизации производства. Ограничение выпуска происходило двумя путями. Во-первых, Группа «Де Бирс» практиковала ограничения объемов собственного производства в момент появления на рынке внешнего производителя. Ограничения продолжались до тех пор, пока не возникала возможность прямо влиять на этого внешнего производителя. Однако при низком уровне производства возникала опасность роста издержек до уровня, грозящего разрушить основы предприятия, поэтому вся активность Группы «Де Бирс» концентрировалась на том, чтобы парализовать аутсайдера. Если не было возможности достигать экономического или правового доминирования Группой, использовали кооперативные стратегии взаимодействия с внешним производителем — Группа добивалась заключения соглашения о взаимных ограничениях. К примеру, в 1908 г. после падения средней цены на алмазы с 38/7 до 26/5 шилл./кар. изменилось поведение Группы «Де Бирс» — она снизила добычу почти на треть. При этом компания «Премьер (Трансвааль)», напротив, увеличила добычу на 10%. «Де Бирс» вступила в переговоры с конкурентом. В октябре 1907 г. оба предприятия заключают соглашение, в соответствии с которым «Премьер» принимает на себя обязательства по сокращению производства и, хотя очень скоро это соглашение денонсируется, компания «Премьер» и впредь поддерживает рыночные начинания Группы «Де Бирс». Во-вторых, ограничение производства алмазов достигалось учреждением картеля производителей с фиксированной квотой, применение которой делало возможным осуществление коллективной монополии группы компаний на рынке алмазов. Право на маркетинг и размещение на рынке алмазов картеля по контракту было передано Агентству — независимой от картеля компании. Цены продаж алмазов фиксировались контрактом на пятилетний период.

Для следующего периода в развитии алмазного рынка 1914—1930 гг. характерно закрепление основных направлений развития структуры алмазного рынка, наметившихся ранее. Во-первых, регулярно подписывались соглашения между производителями — в 1914, 1919, 1926 гг. Во-вторых, реализацией алмазов Ассоциации производителей на рынке по контракту занималась независимая компания — Агентство, с которым заключались долгосрочные соглашения. Изменение такой схемы взаимоотношений производителей и торговцев алмазами произошло после учреждения в 1930 г. новой компании «Даймонд Корпорейшн», ставшей собственной маркетинговой компанией производителей алмазов. В составе учредителей новой компании — ряд крупнейших добывающих компаний — основных игроков рынка.

Следующий период короток (1930—1934 гг.), но он вместил замечательные изменения на рынке. В 1933 г. подписано очередное соглашение, где зафиксирована новая форма организации централизованного контроля за производством, просуществовавшая до настоящего времени, — так называемая «Ассоциация производителей алмазов» («Даймонд Продьюсерз Ассоузиэйшн»), которая стала точкой роста коллективной монополии на алмазном рынке. Характер ассоциации эта организация сохраняла лишь потому, что в качестве независимого производителя в нее входило Правительство ЮАС, ряд компаний к этому времени утратил свою экономическую независимость в пользу компании «Де Бирс Консолидейтед Майнс». Важным также являлось то, что около 80% алмазов, проходящих через собственную маркетинговую компанию «Ассоциация производителей алмазов», закупались у внешних производителей, на которых согласно условиям заключаемых с ними контрактов распространялась модель взаимоотношений внутри Синдиката. Внешние производители подчинялись квотным распоряжениям «Даймонд Корпорейшн», соглашались с эксклюзивным характером контрактов, т. е. не имели права выстраивать коммерческие взаимоотношения с прочими игроками на алмазном рынке. В 1934 г. функции покупки

у внешних производителей и маркетинга сырых алмазов были разделены путем создания дочерней для «Даймонд Корпорейшн» компании «Даймонд Трейдинг Компани».

В 1946 г. получает окончательное оформление структура Синдиката. Более того, этим фактически утверждается монополия «Де Бирс» на алмазном рынке.

В дальнейшем до конца 1990-х гг. структура алмазного рынка не претерпевала концептуальных изменений. Возникали новые источники алмазов, которые в той или иной степени включались в единую систему продаж.

В общих чертах историю «Де Бирс» можно разделить на три этапа. На первом добыча алмазов корпорации составляла 90% от мировой. К началу 30-х гг., когда алмазный рынок был близок к коллапсу в результате Великой Депрессии и краха на Уолл-Стрит в 1929 г., была создана Центральная сбытовая организация (ЦСО). Основной целью ее создания являлась продажа алмазов: во-первых, добытых «Де Бирс», во-вторых, выкупленных у других производителей на контрактной основе и, в-третьих, алмазов, закупаемых на открытом рынке. В настоящее время рынок алмазов сильно изменился: появился ряд новых игроков среди горнодобывающих компаний, которые составляют конкуренцию «Де Бирс» в поисках, добыче и маркетинге алмазов; выросли потоки алмазов, которые продаются на рынке не через систему единого маркетингового канала «Де Бирс»; усилилась конкуренция в секторе продаж изделий с бриллиантами со стороны других предметов роскоши.

### Источники

- Вечерина О. П., Левченко В. А., Никулин А. М., Толпежников Л. Ф., Фридман А. А., Черный Е. Д.* Мировая добыча алмазов. Цифры, факты, события. М., 2000.
- Грин Т.* Современный мир алмазов / Пер. с англ. М., 1993.
- Киселева Е.* De Beers оставят без российских алмазов // Коммерсант. 2005. № 239.
- Even-Zohar.* Diamonds from behind the «Foggy» Curtain // Diamond Intelligence Briefs. 2004. № 425. P. 3312—3313.
- Lenzen G.* The History of Diamond Production and the Diamond Trade. London, 1970.
- Newbury.* The Origins and Function of The London Diamond Syndicate, 1889—1914 // Business History. 1987. Vol. 29. P. 5—26.
- Turrell R. V.* Capital and Labour on the Kimberley Diamond Fields 1871—1890. Cambridge, 1987.
- The Diamond Cartel // The Yale Law Journal. 1947. Vol. 56. P. 1404—1419. (<http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/diamond/diamon00.pdf>)
- Austin T. G.* Industrial Diamond // <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/diamond/270494.pdf>
- Balazik R. F.* Industrial Diamond // <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/diamond/270495.pdf>
- Rio Tinto. Annual Reports // <http://www.riotinto.com/>
- АЛРОСА. Годовые отчеты // <http://www.alrosa.ru>
- BHP Billiton. Annual Reports // <http://www.bhpbilliton.com/bb/home/home.jsp>
- De Beers. Annual Reports // <http://www.debeersgroup.com/debeersweb//http://minerals.usgs.gov/minerals/>

## Приложение

Структура мировой добычи алмазов по странам и типам алмазов<sup>1</sup>  
(ювелирные, технические), тыс. кар.

Страна	2000	2001	2002	2003	2004	2000–2004, %
<b>Ювелирные алмазы</b>						
Ангола	3880	4640	4520	4500	5400	90
Австралия	11 956	11 779	15 142	14 900	9279	45
Ботсвана	18 500	19 800	21 300	22 800	23 200	75
Бразилия	1000	700	500	500	500	100
Канада	2534	3716	4937	11 200	12 618	
ЦАР	348	340	312	250	250	75
Китай	230	235	235	235	250	20
Конго (Киншаса)	3500	3640	4400	5400	6000	20
Коте-ДиВуар	210	207	204	152	152	66
Гана	792	936	770	760	800	
Гвинея	278	273	368	484	468	75
Гайана	82	179	248	413	450	
Либерия	100	100	48	36	18	59
Намибия	1450	1487	1562	1481	2000	
Россия	17 500	17 500	17 400	20 000	21 400	60
Сьерра-Леоне	58	167	147	250	309	75
ЮАР	4320	4470	4350	5070	5780	40
Танзания	301	216	204	201	305	85
Венесуэла	29	14	46	11	40	27
Зимбабве	8	...	...	...	16	
Другие	24	25	25	24	24	
Всего	67 100	70 424	76 718	88 667	89 259	55
<b>Технические алмазы</b>						
Ангола	431	516	502	500	600	10
Австралия	14 612	14 397	18 500	18 200	11 341	55
Ботсвана	6160	6600	7100	7600	7800	25
ЦАР	116	113	104	83	83	25
Китай	920	950	955	955	960	80
Конго (Киншаса)	14 200	14 560	17 456	21 600	22 000	80
Коте-ДиВуар	110	102	102	78	78	34
Гана	198	234	193	190	200	25
Гвинея	91	91	123	161	157	41
Либерия	70	70	32	24	12	40
Намибия	106	...	...	...	...	
Россия	11 700	11 700	11 600	13 000	14 200	40
Сьерра-Леоне	19	56	205	257	304	25
ЮАР	6470	6700	6530	7600	8670	60
Танзания	53	38	36	36	55	15
Венесуэла	80	28	61	24	60	73
Зимбабве	15	...	...	...	31	
Другие	64	66	68	67	66	
Всего	55 415	56 221	63 567	70 375	66 617	45
Итого	122 000	127 000	140 000	159 000	156 000	100

<sup>1</sup> Включены околуювелирные алмазы.