



# Бизнес есть бизнес

## 60 правдивых историй о том, как простые люди начали свое дело и преуспели

КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ:

И. Гансвинд (автор-составитель), А. Бильжо, К. Газарян, М. Зыгарь, М. Иванов, А. Качуровская, А. Нарышкина, А. Никитина, А. Острогорский, В. Панюшкин, М. Петрищева, М. Сидоров, Н. Фохт, В. Шухмин

Эта книга построена на основе 60 интервью с представителями российского бизнеса, которые рассказали свои правдивые истории о том, как начали собственное дело и преуспели. Эти истории были опубликованы на страницах ежедневной газеты «Бизнес». Уникальность данного издания в том, что первая часть книги представляет собой откровенный и практический анализ закономерностей становления отечественных «стартапов». Это своего рода пошаговое руководство по открытию бизнеса, написанное «кровью» тех, кто уже прошел этот нелегкий путь. Вторая часть книги – 60 историй – читается как авантюрный роман нашего времени, как подробная картина шальных девяностых годов, когда закладывалась основа свободного предпринимательства. Издание рекомендуется в первую очередь для тех, кто собирается превзойти героев этой книги или как минимум повторить их успех.

## О КНИГЕ

«В 1990х были открыты все пути. Те, кто оказался в нужном месте и в нужный час, стали миллиардерами. Те, кто на полшага не успел, стали средним бизнесом. В малый – пошел народ. Но явление не стало массовым. По хорошо известным причинам. Несмотря на все трудности, малый и средний бизнес набирает силу, осознает и отстаивает свои интересы. Но вряд ли кто-то в начале 1990-х представлял себе истинные масштабы предстоящих перемен. Наши „чикагские мальчишки“ больше запомнились спортивными костюмами и баночным пивом на презентациях. Подлинный, живой рассказ об истекшем пятнадцатилетии устами бо непосредственных участников этих событий является уникальным документом эпохи. „От золотых цепей до западных школ бизнеса“ – путь пройден немалый»

Юрий Ровенский, генеральный директор РБК

«Бизнес – это все „от лукавого“, если нет гениальности, а есть только желание и везение до определенных пор. Взлеты и падения, боль – и не хочется опять в холодную воду. А воля – она все и во всем решает. Ее не надо путать с упрямством. Если есть ген, то это ген, на который вам всю жизнь и придется трудиться. Готовы трудиться – тогда эта книга для вас!»

Борис Есенькин, холдинг-директор Торгового дома «Библио-Глобус»

«Мне всегда были интересны как люди и полезны по работе те, кто занимается бизнесом как Делом. Не просто стребает побольше денег, а приносит пользу другим и за это деньги получает. Не только потому, что это мои клиенты, но и потому, что это мои учителя. Один из шести базовых принципов фирмы „1С“ – „Изучать чужой опыт, но думать своей головой“. Именно так поступали герои этой книги, и именно поэтому она может быть весьма полезна не только начинающим бизнесменам и менеджерам, но и вполне опытным и успешным»

Борис Нуралиев, директор фирмы «1С»

«Перенимать опыт предпринимательства у транснациональных компаний так же противоестественно и бессмысленно, как если бы младенец учился ходить, подражая бегу олимпийского чемпиона. Куда полезнее для начинающего предпринимателя „родовые муки“ и „болезни роста“ фирм, созданных с нуля. Поэтому смело вы-

брасывайте в мусорную корзину пустопорожние талмуды о Coca-Cola или Nestle, а на освободившееся место ставьте эту книгу»

Самвел Аветисян, директор по маркетингу компании «Тинькофф»

«Почему стоит заниматься своим бизнесом? Во-первых, это наилучший способ с азартом потратить время, отпущенное судьбой. Во-вторых, свое дело дает Свободу. И не только экономическую – свободу быть собой и рядом с теми, с кем считаешь правильным находиться рядом. А еще это возможность зажигать в людях огонек надежды и делать их немножко волшебниками. Чудесно, что это удалось героям книги»

Александр Кравцов, президент группы «Руян»

«Вы должны полюбить деньги, и они приведут вас к любой цели. Удовлетворяют ваши стремления и желания. Позволят вам свободно вступать в торговые взаимоотношения, где верховным судьей является разум, а не кулаки. Там, где выигрывает наилучший товар, наилучшая организация труда, побеждает человек с наивысшим развитием. Там уровень созидательности человека превращается в уровень его возрождения. Это моральный кодекс для тех, для кого деньги являются средством созидания, а не купания в роскоши. Так пишет Эйн Рэнд. Так думаю я и советую думать всем, кто готов полюбить деньги. Люди, о которых эта книга, учат главному: правильно любить деньги»

Владимир Мельников, президент компании «Глория Джинс»

«В обществе доминирует взгляд, что предприниматели – они не такие, как все: они иные. Эта книга способна кое-что изменить. Не общественное мнение, конечно. Но твое лично. Авторы глубоко покопались в мыслях десятков российских бизнесменов, которые начинали с нуля и достигли завидных результатов. Мозаика их страстей, мотивов и поступков легла в основу этой очень искренней книги. Это отнюдь не пропаганда иного стиля жизни – даже наоборот. Автор чуть ли не в каждой главе акцентирует внимание и на обратной стороне медали. Тем не менее книга настраивает на позитив: можешь и ты»

Андрей Озолин, председатель совета директоров компании «Сеть магазинов горящих путевок»

«Бизнесмены, прошедшие нелегкий путь освоения этой профессии, – уже герои. Потому что взяли на себя риск отвечать за чужие судьбы. Они -государственники, за собственный счет создают рабочие места и решают социальные проблемы страны. И своим примером делают еще более важную вещь: помогают преодолеть страх тем потенциальным предпринимателям, кто пока не решился вступить на путь собственного бизнеса. Надеюсь, что интервью, собранные в этой книге, станут тем камнем, который перевесит чашу весов и прибавит вам решительности»

Ирина Эльдарханова, генеральный директор компании «Конфаэль»

«Выбрав путь предпринимательства, не забывайте: победа дается в первую очередь за счет внутренних сил души, а не физического преодоления внешних препятствий.

Уверен, что именно на этой основе сейчас зарождается российская модель бизнеса, которой уготовано триумфальное будущее. Подтверждение тому – 60 историй успеха, составившие эту книгу»

Владимир Самохин, президент ОАО «Рококор»

Эта книга построена на основе 60 интервью с представителями российского бизнеса, которые рассказали свои правдивые истории о том, как начали собственное дело и преуспели. Эти истории были опубликованы на страницах ежедневной газеты «Бизнес». Уникальность данного издания в том, что первая часть книги представляет собой откровенный и практический анализ закономерностей становления отечественных «стартапов». Это своего рода пошаговое руководство по открытию бизнеса, написанное «кровью» тех, кто уже прошел этот нелегкий путь. Вторая часть книги – 60 историй – читается как авантурный роман нашего времени, как подробная картина шальных девяностых годов, когда закладывалась основа свободного предпринимательства. Издание рекомендуется в первую очередь для тех, кто собирается превзойти героев этой книги или как минимум повторить их успех.

## Предисловие главного редактора

15 лет назад двое студентов экономического факультета МГУ шли на важную деловую встречу. Одеты в неподобающие случаю «тройки» (джинсы, свитер, ветровка), с выражением лиц, не оставлявшим сомнений в абсолютной значительности происходящего, они двигались быстро и молча. Каждый думал о своем и в то же время – об одном и том же: о невероятном подарке судьбы в виде этой партии компьютеров; о том, что вот сейчас хитроумная сделка, занявшая столько времени, наконец завершится; ну и о том, конечно, что делать дальше с этими бешеными деньгами. Они бежали навстречу своей удаче.

Ничего не вышло. Сделка сорвалась, удача выскользнула из рук...

Я (один из этих «бизнесменов») хорошо помню тогдашнее свое состояние. Злость на весь белый свет, вспыхнувшая моментально, как только нам указали на дверь, столь же быстро сменилась неистовой обидой, превратившейся затем в какое-то расслабляющее, эмоционально пустое равнодушие, неизбежно переполняющее в сожаление, – и так по кругу: злость, обида, равнодушие, сожаление. Но урок был получен. И в дальнейшем на собственных примерах и на примерах моих друзей и знакомых я не раз убеждался в том, что: а) шальных денег не бывает; б) предпринимательство – это тяжелый труд, занимающий все твоё время и заполняющий собою почти всю твою жизнь, и чтобы добиться в бизнесе чего-то существенного, к этому нужно быть готовым; в) неудачи, потери и жертвы неизбежны – и к ним тоже нужно быть готовым, чтобы не сломаться, не сдаться, не пасть духом.

Шестьдесят московских предпринимателей, с которыми встретились и поговорили по душам журналисты газеты «Бизнес» и интервью с которыми теперь собраны в этой книге, уверен, без оговорок подпишутся под сказанными словами. Им, поднявшим свое дело с нуля, хорошо знакомы не только радости, но и печали предпринимательской жизни – тем более в нашей стране, с ее иллюзорным деловым правом, высоченными административными барьерами и непомерными аппетитами чиновников. У них нет и никогда не было пресловутого административного ресурса; они не получили никаких активов в результате приватизации 1990-х; их совсем не жалуют банки и инвестиционные фонды, и необходимые для развития деньги им приходится буквально добывать – но они, кажется, совсем не расстраиваются от этого. Потому что их бизнес в результате оказывается куда более независимым и неуязвимым, конкурентное поле, на котором они действуют, – куда более открытым и честным, а их успех – куда более предопределяемым непосредственно их талантом, знаниями и предпринимательской хваткой. Они соревнуются друг с другом умом и хитростью, а не лоббистскими возможностями и величиной капиталов.

Эти шестьдесят предпринимателей – типичные представители среднего и малого бизнеса. Того самого бизнеса, на котором держатся экономики развитых стран, давно осознавших колоссальную общественную ценность огромного класса людей, занятых своим делом. Вот почему свою миссию газета «Бизнес» видит именно в содействии развитию такого класса в России. Встречаясь и разговаривая с этими людьми почти каждый день, мы ощущаем фантастическую энергию, драйв и амбиции, переполняющие их, несмотря ни на какие трудности. И понимаем, что таких людей неизбежно ждет успех. Мы по-хорошему завидуем им. Юрий Кацман

## Введение

### ТРИ ОСОБЕННОСТИ ЭТОЙ КНИГИ

В этой книге нет ни строчки про кремлевские интриги и резонансные события. Властные тузы вообще не упоминаются. И сплетен из жизни знаменитостей тоже нет. Героев этой книги, за редким исключением, вообще трудно назвать публичными фигурами. 47 мужчин и 13 женщин – просто наши современники, с которыми вы запросто можете столкнуться нос к носу в супермаркете. И пройдете мимо, не обратив особого внимания.

Здесь собраны 60 интервью (впервые опубликованных в ежедневной газете «Бизнес») – явно не с олигархами и не с завсегдатаями светских тусовок. Вот первая характерная особенность этой книги. На каком же тогда основании все они удостоены внимания прессы и стали героями этого сборника?

Как сказали бы во времена агитпропа, эта книга несет в себе «мощный идеологический заряд». Идеологический заряд сборника, и в этом его вторая характерная особенность, заключается в том, что наши «герои с улицы», тем не менее, вполне успешные предприниматели «мелкого и среднего уровня». Успех в нашем понимании состоит в том, что они: а) неустанно занимаются день ото дня своим бизнесом; б) их бизнес все еще жив и даже имеет тенденцию к развитию. Некоторые могут возразить, что масштабы этого бизнеса преимущественно московские. В качестве ответной реплики напомню пословицу «Сможешь в Москве – сможешь и в Нью-Йорке». Кому не нравятся такие «скромные» критерии успеха, могут посвятить свое время тому, чтобы изучить деяния более эпических фигур, и мы не будем ни на кого в обиде.

Наконец, третьей особенностью я бы назвал принципиальную незаконченность, «неотлакированность» публикаций. Это скорее «моментальные снимки», чем батальные полотна. наброски, эскизы, зарисовки... В создании интервью, которые полностью приведены во второй части книги, принимали участие 13 журналистов. Понятно, что у каждого свое «перо», своя манера разговаривать собеседника. Да и сами эти собеседники зачастую откровенничали с журналистами буквально на бегу, не желая ни на минуту отрываться от своего дела. Вот почему в этой книге нет единого стиля, повторяющихся вопросов, упорядоченности изложения и, быть может, глубоких выводов.

Зато есть драйв, дерзкий голос улицы, какая-то положительная внутренняя энергия. Моя задача как автора-составителя заключалась в том, чтобы дать читателю необходимые пояснения экономического характера, подсказать ход мыслей, но ни в коем

случае никуда не направить. Этот питательный бульон чужих достижений каждый должен попробовать и переварить сам. На мой невзыскательный вкус, получилось жгучее варево.

Лично я воспринимаю эту книгу как коллективный труд. Поэтому в тех случаях, когда я полностью уверен, что все мои коллеги «подписались» бы под определенным утверждением или выводом, я буду использовать местоимение «мы». В более рискованных ситуациях я беру весь удар на себя и излагаю некоторые соображения от первого лица. Надеюсь, что вы не запутаетесь.

## А ГДЕ ЗДЕСЬ ЗАПИСЫВАЮТ В АНТИГЕРОИ?

Людей, кому хочется подражать, психологи называют «ролевыми моделями». Может ли более или менее состоявшийся предприниматель в России стать образцом для копирования и даже, не побоюсь самой мысли, национальным героем? Юрий Гагарин – может. Это доказано. Но он был космонавтом, причем совершал свои подвиги в СССР в те времена, когда сама идея свободного предпринимательства находилась под абсолютным запретом. А «удалой купец Калашников», пришедший на смену космонавтам, ткачам, сталеварам и балеринам, может стать «ролевой моделью»? Пока не доказано. Мало того, пессимизм по этому поводу нарастает.

Вспоминают даже героев русских сказок и классической литературы. Илья Муромец сиднем сидел на печи 33 года. Иван-дурак норовил все задарма получить. А уж Манилов такую развесистую клюкву нарисовал исключительно умственными усилиями, что вполне заслуженно стал нарицательным персонажем. Правительственная инертность и чиновничья бюрократия в процессе создания теплого предпринимательского климата разыгрывают почему-то один и тот же сценарий, неизменно выступая в роли Бабы-яги костяной ноги. Той самой зловредной старушенции, которая все норовила отправить непрошенных гостей напрямиком в печку.

Во всем мире ненависть и зависть к богатым одинакова сильна. А более бедный сосед более богатому и у нас разве закадычный друг и помощник? В нашей стране доходы богатых и бедных различаются в 14 раз. В Москве – в 53 раза. Смею предположить, что именно в России, где расслоение общества так очевидно, ненависть и зависть прозябающих слоев населения особенно свирепа. Общество склонно огульно осуждать «торгашей» как явным образом, так и на генетическом уровне. Ведь история отечественного капитализма трагически прервалась много десятилетий назад и продолжительное время не имела логического развития.

В общественном сознании «хозяевами жизни» остаются власть, олигархи и организованная преступность. Вот почему в так называемой элите у нас пародисты и юмористы, а цивилизованных предпринимателей – кот наплакал. Пародисты и юмористы хотя бы отвлекают зрителей от роста цен. А «торгаши», наоборот, эти самые цены вроде как и взвинчивают. Вот и получается, что имидж профессии «бизнесмена» в глазах общества чаще всего негативный. В список лучших людей страны бизнесмены не попадают никак, следовательно, на их нормы поведения и ценности все прочие и не желают ориентироваться.

Не получая моральной поддержки от «широких слоев», бизнесмены несут материальный ущерб от набегов нахрапистой бюрократии, стремящейся «выдоить коро-

венку подчистую». Бизнесмены стремятся «договориться» с нападающими более или менее цивилизованными способами (с учетом состояния судебной и арбитражной систем). Механизмы общественного договора получаются не всегда удачными, отрицательный резонанс среди публики усиливается, в стане невольных болельщиков и сочувствующих возникают настроения, емко описываемые фразой «чума на оба ваших дома». Хозяевами жизни остаются конкретные личности, умеющие «решать вопросы». Круг замкнулся.

## ОТ КРОЛИКОВ НАМ НУЖЕН ЦЕННЫЙ МЕХ

Может быть, экономическая практика в других странах нам подскажет что-нибудь мудрое и позитивное? Экономическая практика и тем более наука в исполнении мудрых правителей и нобелевских мужей свидетельствуют о чрезвычайной, исключительной пользе малого и среднего бизнеса. Подчеркиваю: о чрезвычайной и исключительной пользе.

В развитых странах именно такой бизнес дает до двух третей национального продукта. В нашей стране – от силы 10-15%. У нас только каждый четвертый трудится в фирмах с численностью менее 250 человек. По оценкам экспертов Всемирного банка, 23 крупнейшие российские бизнес-группы – с объемом продаж свыше 400 миллионов долларов в год или с численностью работников свыше 19 тысяч – сосредоточили в своих руках около 35% реализации промышленной продукции и около 16,4% занятых в промышленности.

Наша экономика монополизирована и квазимонополизирована во многих отраслях. В других странах продукция бесчисленного количества мелких и средних предприятий формирует полноценные конкурентные потребительские рынки, обеспечивает определенные гарантии занятости населения, устойчивость страны перед вызовами глобализации.

Мало того, многие высокотехнологические отрасли могут развиваться исключительно за счет симбиоза мелких инновационных фирмочек, где «гаражные гении» обретают венчурное финансирование и свободу творчества в обмен на использование результатов их труда крупными корпорациями. А сфера услуг, которая в США давно перевалила за 80% ВВП, сплошь и рядом состоит из некрупных предприятий. Есть небольшие, но совсем небедные страны, в которых список международных корпораций ограничивается дай бог пятью-десятью названиями. Все остальное – именно малый бизнес.

Итак, аргументы в пользу малого бизнеса более чем весомые: гарантии занятости, конкуренция, значительная доля в ВВП, залог самого существования целых отраслей и даже стран... Почему же на практике все через пень колоду?

## ВСТАНЬ И ИДИ

Складывается парадоксальная ситуация. С социальной точки зрения нет худшего жупела и раздражителя, чем нечаянный или, тем более, заслуженный финансовый успех ближайшего соседа. С макроэкономических позиций нет ничего более оздоравливающего для национальной экономики, чем бурное развитие частного предпринимательства.

У общества есть два пути разрешения этого противоречия. Одно направление в сторону искомой гармонии – вмешательство третьей силы, государства. Пустопорожние разговоры о необходимости реализации целевых программ поддержки малого бизнеса, о создании благоприятных условий его регулирования набили оскомину. Немало финансовых средств благополучно разворовано под предлогом достижения этих высоких целей. Что-то, конечно, меняется, но отчаянно медленно.

Другой путь – просто оставить этот самый малый бизнес в покое, не разорять «гнезда с цыплятами», не творить чиновничьего и бандитского зла, раз нет желания сотворить добро. В этом случае становление жизненно активного и удачливого предпринимательского сословия произойдет за счет внутренних человеческих сил и стремлений, к описанию которых мы сейчас и обратимся.

Внутренние человеческие силы, как известно, не беспредельны, но наших психологических и волевых резервов не знает никто. Но стараются принизить. Все те же психологи напридумывали всяких умных и огорчительных для самооценки терминов. Например, ими изобретена «фундаментальная ошибка атрибуции». Это понятие отражает досадную человеческую слабость: приписывать причины своих неудач внешним обстоятельствам, а источники побед -исключительно собственным способностям. Нехитрая мораль сей книги такова: верьте в скрытые способности и не бойтесь преодолевать самые чудовищные обстоятельства.

К сожалению, есть «влиятельные круги» (я просто не знаю, как еще назвать этих людей), которые заинтересованы в распространении мифа о том, что «предпринимательство доступно немногим». Сейчас мы эту публику убедительно развенчаем.

Во-первых, так говорят неудачники, пленники фундаментальной ошибки атрибуции. Внешние обстоятельства и, в частности, трудности самого процесса, видишь ли, им сугубо помешали.

Во-вторых, многочисленное племя консультантов заинтересовано в собственных доходах. Доходы консультантов вытекают из их трудовой деятельности. А трудовая деятельность состоит в том, чтобы вешать лапшу на уши консультируемым, выдавая простое за сложное и обыкновенное за диковинное.

Наконец, как это ни странно, и сами успешные предприниматели не горят желанием поделиться секретами своего успеха. На словах они все приветствуют честную конкуренцию, но мы же знаем, что нет ничего слаще здоровой и долгосрочной монополии. Поэтому барьеры для новичков выстраиваются разнообразные, в том числе и психологические. Мол, не суйтесь, братцы, в это гиблое дело. Пропадете почему зря.

Ну и что теперь делать тем колеблющимся, кто пребывает в раздумьях? С одной стороны, приведенные цифры убеждают в том, что мелких и средних предпринимателей у нас явно недостаточно для процветания экономики. С другой стороны, не

смолкает хор голосов «доброжелателей», предупреждающих об опасностях тернистого пути бизнесмена. Наконец, государство, мягко говоря, не способствует призыву новобранцев в армию бизнес-трудолюбивых.

А вот что делать! Наплевать и забыть. Забыть обо всех предостережениях, преградах и препонах, завистливых взглядах и прочих мелочах жизни. Рискуйте, вытащите сами себя за волосы из болота, ухватите свои козыри при раздаче карт истории. Будет что рассказать зажиточным внукам.

## ПРОЧИТАЙ ПЕРЕД ДАЛЬНИМ ПОХОДОМ

Я надеюсь, что, затерзав эту книжку до дыр и вдохновившись изложенными в ней историями, вы заразите себя и своих близких позитивным настроением и здоровым желанием переощелачить наших героев. А чтобы помочь вам в благородном начинании, мы решили не только собрать здесь шестьдесят свидетельств личного успеха, но и снабдить эти свидетельства комментариями обобщающего характера.

В соответствии с нашими целями материал в книге разбит на две части. Первую часть мы условно назвали «Установочной». Это название не совсем верно отражает наши намерения. Упаси господь кого-то всерьез учить тому, как правильно и как неправильно начинать собственное дело. Единственное, на что мы претендуем, – это обобщение того опыта, который нам удалось собрать и зафиксировать на газетной бумаге. Как полупрезрительно сказали бы статистики, «выборка нерепрезентативна» (ни по возрасту, ни по происхождению, ни по стартовым условиям, ни по каким-либо другим значимым признакам). Тем не менее, даже опираясь на интервью с шестьюдесятью персонами, можно извлечь любопытные закономерности развития предпринимательского процесса.

Предпринимательский процесс мы разбили на естественные стадии развития. Стартовые условия. Поиск и обустройство ниши для бизнеса. Каждодневная борьба за хлеб насущный. Попытка философского обобщения и формулировка принципов. Нахождение баланса между личной и трудовой жизнью. В первой части книги каждой стадии соответствует своя небольшая «обучающая» глава, где мы фиксируем те наблюдения и выводы, которые нам удалось сделать на основе шестидесяти интервью.

Эти же «обучающие» главы служат своего рода путеводителем ко второй части. Вы же не будете, в самом-то деле, читать все шестьдесят интервью в алфавитном порядке – хотя я бы и приветствовал такой скрупулезный подход. Во второй части приведены полностью тексты этих шестидесяти интервью.

Как уже говорилось, все собранные здесь под одной обложкой публикации были первоначально напечатаны в молодой, но уже популярной ежедневной газете «Бизнес». Рубрика «Мое дело» в этой газете – практически ежедневная. Так что искренне советую продолжить свое знакомство с виртуальными портретами новых бизнес-героев на страницах газеты. А пока не мешкая начинайте изучать эту книгу.

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ Установочная

### Глава первая

#### ИХ УНИВЕРСИТЕТЫ

Вот моя формула успеха:

Вставай пораньше, работай допоздна и качай нефть из своих скважин.

Пол Гетти, миллиардер

Предположим, что вам отчаянно надоел новый «Мерседес» соседа, а царапать его капот по ночам гвоздиком вам как-то не хочется – выросли вы уже из таких шалостей. Единственная осмысленная альтернатива – самому податься в беспокойное племя предпринимателей. Внутренне вы решились на этот, несомненно, ответственный шаг в своей жизни «с ближайшего понедельника», но вот проблема: каким должен быть алгоритм? где взять блестящую идею и стартовый капитал «для раскрутки»? следует начинать одному или все-таки поискать соратников? вопросы, вопросы...

Для проверки своих замыслов следует, конечно, написать обоснованный бизнес-план – однако с этим к консультантам. Мы договорились, что на этих страницах попробуем опереться на накопленный практический опыт, скрытый в шестидесяти интервью. Займемся извлечением закономерностей стартовой Фазы развития.

#### ПЛОДОТВОРНАЯ ИДЕЯ

По моим наблюдениям, именно отсутствие вдохновляющего «воздушного замка» является наиболее часто встречающейся отговоркой (или убедительной причиной – смотря с какой стороны взглянуть), оправдывающей тот факт, что вы все еще не предприниматель. У меня есть один приятель, коммерческий директор очень крупного завода. Так вот, он уже несколько лет все «стартует». Неустанно ищет светлую идею, не хочет «размениваться по мелочам». То есть для многих действительно тяжело на чем-то конкретном остановиться. Зачастую возникает так называемый когнитивный диссонанс, в народе выражаемый поговоркой «там хорошо, где нас нет». Проблема выбора из большого числа вариантов. А вдруг отброшенная идея содержит большой потенциал к обогащению, чем принятая к исполнению?

На самом деле есть три перспективных направления для ваших поисков: конвертация накопленных профессиональных знаний, подвернувшийся счастливый случай, озарение («Эврика!»).

Начнем наш анализ с самого естественного и надежного пути. У каждого из нас имеются «неосознанные активы» в виде накопленного положительного и отрицательного опыта, знакомств и связей, редких знаний. Задумайтесь: что вы умеете делать не так, как другие? Что умеете делать лучше, чем другие? И попытайтесь на основе

этих неосязаемых активов («ключевых компетенций») выстроить свою оригинальную бизнес-модель.

Сергей Фурсов, лечащий гомеопатией по методу Фолля, в 1989 году фактически был «завербован» немецкой гомеопатической фирмой, оплатившей ему обучение в Мюнхене и компьютер. В начале 1990-х гомеопаты в Москве были редкостью, как и профессиональные знания об этом методе лечения. Полученные знания и свободная ниша позволили Сергею открыть собственную клинику и отдать немцам кредит.

Виталий Стышнев при социализме выполнял оборонные заказы в Институте химических средств защиты растений. Ему вместе с коллегами по работе удалась конверсия уникальных секретных оборонных технологий. Сегодня он успешно борется с вредителями урожая.

Евгений Волков уже в 15 лет стал системным администратором, а заниматься программированием решил еще в восьмилетнем возрасте, когда родители привели его в клуб Каспарова, где мальчик и увидел впервые компьютер. Сегодня у него динамичная фирма по программированию баз данных и сайтов электронной торговли.

Перейдем теперь к Его Величеству Случаю, к которому лично я отношусь с большим пиететом. Случай в чистом виде приключился в жизни Натальи Муштаковой. Одно время она директорствовала в магазине элитной женской одежды внешнеэкономической ассоциации «Гермес». Потом как-то надоело, и она просто сидела дома. Внезапно позвонил один ее старый приятель и попросил на общественных началах помочь в управлении торговой фирмой «Мир рыболова». Наталья взяла и согласилась. Так начался ее светлый путь в мужской мир рыбалки – теперь она занимается ее организацией в разных уголках нашей необъятной родины.

Физик Алексей Кривенков поначалу прослыл отцом-основателем нескольких популярных интернет-порталов. Но на месте ему не сиделось. И во время очередного путешествия, в Италии, ему на глаза попался лист благородной бумаги ручной работы. Совершенно случайно попался, между прочим. Так вот, с той поры спустя годы напряженных поисков и химических опытов его жена стала заведовать в России фирмой, производящей эксклюзивную бумагу из составов собственного изобретения.

Родившийся в городе Мичурине Михаил Четвертаков привозил с малой родины в Москву яблоки, торговал теплицами, вином – чем только не торговал. И в результате хаотичной торговой активности наткнулся на лесные грибы, которых в Москве просто не было. Достаточно продолжительное время именно грибы были основой его торгового бизнеса.

Во всех трех приведенных картинках из жизни заложена скрытая приманка, на которую и клюнул капризный Случай. Он просто так, с бухты-баряхты, ни к кому не приходит. Вот делайте со мной что хотите, я в этом убежден крепконакрепко. Или у вас должна быть широкая сеть потенциально полезных знакомств. Или вы должны без усталости вертеть головой и подмечать зорким глазом диковинные новинки на всевозможных выставках и конференциях. Либо, уж извините, плясать во все стороны, пока что-то внятное не вытанцуется. В серии интервью внимательный читатель найдет массу аналогичных примеров, подтверждающих эти наблюдения.

Теперь для любителей поразмышлять, уподобляясь Ньютону под деревом. И для вас тоже есть хорошие новости. В ряде случаев нашим героям удалось родить нечто жизнеспособное благодаря одному лишь усилию «чистого разума». Хотя мне лично

такой путь кажется сомнительным. Не все мы, к сожалению, Ньютоны. Тем не менее.

Елена Преображенская практически интуитивно поставила на бабочек не одну сотню тысяч долларов. Да-да, именно на бабочек, предлагая их в качестве живого оригинального подарка. Ставка выиграла, и теперь Елена собирает аплодисменты заслуженной популярности.

Игорь Стоянов, сын рабочего машиностроительного завода в городе Тольятти, исключительно благодаря своей интуиции и наблюдательности предлагает концепции дизайна и оформления интерьеров для своих московских салонов красоты. Концепции настолько удачные, что они покоряют избалованных столичных модников и модниц.

А вот Артемий Лебедев исключительно вовремя придумал взаимовыгодную сделку и предложил ее своему провайдеру, грозящему отключить начинающего дизайнера от интернета. Начинаящий дизайнер сделал провайдеру первый в своей жизни сайт в обмен на пожизненное обеспечение интернетом. Так родилась знаменитая интернет-студия.

## С КЕМ ПОЙТИ В РАЗВЕДКУ?

Предположим, что ваша идея созрела, вы в нее свято верите (что очень важно), но не хотите ввязываться в сражение в одиночку. Кстати, а почему, собственно, не хотите? Вы в курсе, что все великие, да и не очень великие преступления совершаются из-за денег (остальные из-за любви)? Верные друзьякомпаньоны могут «кинуть», супруги развестись... Ужас. Кругом, как известно, враги.

Нет, конечно, полной уверенности, что человеческие взаимоотношения в бизнесе у всех настолько запущены. И все-таки часть наших собеседников убедительно демонстрируют, что крепкий бизнес вполне возможно поставить и в гордом одиночестве.

Димитриос Сомовидис, из дальних странствий возвратясь, широкомасштабно взялся за адаптацию концепции быстрого питания, основанную на меню из сэндвичей. Даже во время интервью этот человек-оркестр самостоятельно решал «на телефоне» такие разные вопросы, как установка новой двери, закупка газированной воды или выбор труб. Нет у этого человека доверия к наемным менеджерам и к возможным партнерам. Почему нет – мы расскажем чуть позже. (Впрочем, почему потом – сейчас и расскажем: воруя эти самые наемные менеджеры «по-черному». Вот и вся причина, более чем веская).

Надежда Болотова если и могла «подписать на тему» торговли морепродуктами каких-то партнеров, то только ее же уровня – таких же «челноков из Лужи». Тут уж лучше действительно все самой...

Ирина Мочалова как простой физик попробовала было разделить плоды своих успехов на ниве отправки российских детишек на учебу за границу с учеными авторитетными мужами своего института. Ученые и авторитетные мужи резво переругались из-за первых же денег, которые заработала Ирина. Пришлось ей все-таки расстаться и с наукой, и с бывшими коллегами.

И все-таки кому-то в этой жизни надо доверять. Один из самых бесконфликтных и напрашивающихся вариантов – организовать свое дело в узком семейном кругу, с ближайшими родственниками.

Оксана Нильсен начинала свою «мыльную оперу», опираясь как на моральную, так и на материальную поддержку мужа-датчанина. Книгоиздатель Игорь Захаров решающий шаг сделал, послушавшись совета мудрой жены достать начальный капитал на первую самостоятельную книжку «из тумбочки». Зубной врач Владимир Грицаюк собирал и занимал деньги на первые стоматологические кресла в кругу семейного клана.

Ну а если ты, предположим, студент, то вообще все проблемы в этой жизни выглядят пустяковыми. Студенческое товарищество может непринужденно перерасти в совместный проект энтузиастов. И неважно, что за время длинного пути количество «мушкетеров» может сильно поуменьшиться. Начинать сообща не в пример веселее. Самые яркие образчики удачных студенческих проектов – это компьютерная фирма A4vision Артема Юхина, строительная артель «Старатели» Андрея Петрухина и сеть фотолабораторий Николая Канавина.

Есть еще два очень схожих между собой сюжета. В одном варианте собирается в могучую кучку команда сослуживцев, «делающих ноги» с разваливающегося пост-социалистического НИИ. В другом – несколько наемных менеджеров из одного отдела фирмы синхронно перестают работать «на хозяина» и отпочковываются в отдельный проект. Надеюсь, что читатель сможет самостоятельно отыскать во второй части соответствующие интервью.

Теперь было бы здорово провести сравнительный анализ преимуществ и недостатков всех способов подбора делового партнера. Но, к сожалению, это невозможно, потому как жизнь гораздо на выдумки покруче голливудских сценаристов. Случайный попутчик в поезде может оказаться более честным и «долгоиграющим» партнером, чем близкий родственник. Здравомыслящие люди при любом союзе предусматривают что-то наподобие «брачного договора». Если не зазорно заранее прописывать условия цивилизованного развода, идя к алтарю, то почему бы не совершить аналогичную процедуру в самом зародыше деловых совместных отношений, когда и делить-то особо нечего?

## СБОР ДЕНЕГ НА РЕКОНСТРУКЦИЮ ПРОВАЛА

Ну вот мы и добрались до самого больного вопроса. Бытует в нашей экономике распространенное мнение, что при наличии здоровой идеи деньги под нее всегда найдутся. Какое ханжество! Ни в одном из 60 интервью я не встретил ни единого свидетельства тому, что финансовые затруднения столь непринужденно и быстро решаемы.

Наоборот, именно предприниматели с небольшими оборотами, не обладающие основными средствами, стоимость которых поддается верифицируемой рыночной оценке, чаще всего не находят понимания в банковских структурах при обращении за кредитными линиями. В переводе с русского на русский эта заумная фраза означает следующее. В большинстве своем наши банкиры предпочитают финансировать проекты на следующих условиях:

А) под залог быстро реализуемой недвижимости или товарных запасов;

Б) быстрая окупаемость вложений;

В) высокие проценты.

И даже при этих трудновыполнимых для начинающих свой бизнес условиях «кое-где еще у нас порой» встречается пункт Г). Стыдливо назовем этот пункт «коробкой шоколада для членов кредитной комиссии».

Тщательнее расставим акценты в рассуждениях. Речь, скорее, идет о добавочных средствах, без которых стартовый импульс быстро сводится на нет, и не смазанная наличностью колымага бизнеса еле-еле тащится на российских ухабах. Что же касается небольших сумм для первого рывка, то вот их-то как раз собрать, как правило, удается.

Андрей Хромов со товарищи начинали буквально в гараже, имея наличными не более 10 тысяч долларов. В 2003 году оборот его интернет-холдинга по продаже и доставке самых разнообразных товаров составил почти 40 миллионов долларов.

Глеб Стрикалев учредил фирму «Альпсервис», подзаяв восемь сотен рублей. Купил «болгарку» и дал объявление в газету «Из рук в руки»: «Промышленный альпинист ищет работу».

Уже упоминавшиеся выше герои нашей книжки тоже как-то выкрутились. Оксане Нильсен помог муж-датчанин. Игорю Захарову напомнила про семейные сбережения его совсем не скупая жена. Елене Преображенской существенно подсобили в крупном проекте с недвижимостью родители-нефтяники (что не отменяет ее собственных заслуг в разведении и сбыте бабочек).

Оригинальнее всех выкрутилась Наталья Боброва, представляющая в России элитные зарубежные отели. Познакомившись на туристической выставке со своим первым заграничным партнером, она набралась нахальства позвонить ему и попросить в счет будущей зарплаты срочно выслать 800 долларов на принтер. Так ведь что вы думаете – заграничный партнер прислал искомую сумму как миленький.

Не менее искрометно получилось и у Игоря Сандлера. Он сумел приумножить оборотные средства для торговли молоком за счет организации незабываемой недельной увеселительной поездки для 20 англичан. Приходилось расселять иноземцев по семьям и бронировать им императорскую ложу в Мариинском театре. Неделя незабываемой туристической креативности обернулась хорошей прибылью, которую Игорь и пустил на логистические операции с молоком.

Но все это как-то мелко. Да, можно занять. Можно собрать капитал в складчину, попросить в долг у родителей, у жены, заложить фамильное столовое серебро... Логика развивающегося бизнеса рано или поздно неумолимо приведет к дополнительным расходам. Душа потребует системных финансовых решений. И они есть, их не может не быть. Прошу читателя обратить особое внимание на два способа.

Первый подробно описан в интервью с Артемом Юхиным. Он и его студенты-партнеры, видимо, не зря читали умные книжки про ИТ-бизнес. В них подробно описываются три стадии образцово-показательного стартапа. Этот стартап на первой стадии скромно финансируется на собственные деньги или на деньги друзей-инвесторов. В случае промежуточного успеха есть шанс добиться благосклонности венчурного фонда, который и вложит дополнительные средства. Наконец, выход на

«высокую орбиту» возможен за счет союза с влиятельным стратегическим инвестором. Подробности переписывайте в свои конспекты из упомянутой беседы.

А сейчас мы с вами поговорим о втором способе. Он основывается на идее привлечь так называемые халяльные деньги. Банкир Адалет Джабиев возглавляет настоящий исламский банк в Москве. Он предложит вам «мушараку». Ну вы так сильно-то не пугайтесь. Наш корреспондент выяснил, что это такое и даже остался цел и невредим как физически, так и морально. «Мушарака» – это фактически доленое участие банкира в вашем проекте вместо требования процентов по кредиту. Причем если наш корреспондент все понял и записал правильно, то это доленое участие будет терпеливым и не особо обременительным в смысле размера доли. Единственное, но существенное ограничение: вы не получите денег, если ваш бизнес по каноническим причинам неугоден Аллаху. От себя цинично добавлю, что деньги не пахнут.

Чем-то эти два способа неуловимо схожи, не находите? Совершенно верно, с вас не требуют залогов, от вас хотят такого пустячка, как доли в бизнесе. Иногда бывает сложно поступиться принципами и пустить в свой вспаханный огород незнакомого сборщика урожая. Но разве не для того затевается любой бизнес, чтобы его вовремя и повыгоднее продать?

...

Вот мы и попытались на конкретных «кейсах» проложить пути решения для трех основных стартовых «заморочек»: идея, соратники, капитал. Три вопроса, еще более философских, мы переносим в следующие главы: какие внутренние черты характера выносят на предпринимательскую стезю? каким должно быть соответствующее образование и должно ли оно быть в наличии вообще? важно ли для успеха в столице быть коренным москвичом или факт происхождения несуществен?

Наверное, все эти вопросы довольно-таки занимательные. Но, начав их рассмотрение в этой главе, я рискую ее, главу, никогда не закончить. А хочется перейти к очень интересной теме: деньги есть, идея выпестована, соратники сплотили ряды. Куда путь держать? Где сверкает путеводная звезда верной стратегии? Сейчас мы вам доложим, где она сверкает и куда ведет.

А пока для небольшой передышки и мимолетного развлечения – несколько выдержек из интервью, горсть воспоминаний о первых шагах по бизнес-тропам. Этот мини-раздел из подходящих цитат будет сопровождать вас по окончании каждой главы. Вместо чашечки кофе.

## 15 ЦИТАТ ИЗ ИНТЕРВЬЮ

«Родители говорили, что надо заниматься физикой, а не отелом в Монако, причем не потому, что отель хуже физики, а потому что, во-первых, сессия, а во-вторых, зарплаты 500 долларов не бывает. Но Наташа назначила господину Глоггу встречи с турагентствами, а потом позвонила и спросила, не может ли тот прислать ей денег на покупку принтера в счет будущей зарплаты. Господин Глогг прислал 800 долларов»

Наталья Боброва

«Мне идея с рыбными палочками сразу понравилась – интуитивно. Тем более я знала уже, как сертификат получить, как и с кем на таможне разговаривать. С транспортом тоже все понятно. Основной вопрос непосредственно с продажами. Не все так уж гладко прошло с этой первой партией, с двадцатитонным контейнером палочек из Литвы. Надо было где-то хранить – искать холодильники. Какое-то время товар вообще лежал в какой-то кафешке – и потек... Но была огромная уверенность, что все будет хорошо. Я знала, что через прямые продажи смогу реализовать товар быстро. А у меня люди свои торговали на рынках... Все продали»

Надежда Болотова

«В Башкирии меня чуть не обратили в мусульманство. Они помогли мне с закупкой шкур, а я, православный, пожертвовал за это правлению строящейся мечети 1500 долларов и подарил ГАЗ-53– Председатель правления, в прошлом заготовитель кожсырья, предложил мне, если я принимаю ислам, стать членом правления. Я отказался. А он продолжает охмурять, как ксендзы – Козлевича. Чуть ли не обрезание готовит. Я еще раз отказался. Тогда правление мечети присвоило мне почетное мусульманское имя Исмаил. Это означает, что я скромн, застенчив, трудолюбив и обязателен в делах. Все, конечно, может быть... Но от принятия ислама я все-таки отказался»

Андрей Глуховцов

«По утрам под дверь кооператива выстраивалась очередь из крупных молчаливых мужчин, дисциплинированно приезжавших к самому открытию. Милиция вначале пугалась, потом привыкла. Дело пошло, приезжали американцы, дивились, хвалили... А потом Министерство образования (тогда это было в его ведении) безо всяких объяснений не продлило центру лицензию. Ермилов так это объясняет: Лубянка увидела, что бизнесменов и политиков охраняют слишком хорошо подготовленные люди, а оно ей надо?»

Александр Ермилов

"На четвертом курсе я пытался работать брокером на фондовом рынке и Московской товарно-сырьевой бирже, которые только начинались, но быстро понял: не мое. И тут в курилке мужского туалета ко мне подошел одноклассник Эдуард. Мы с ним никогда не были близкими друзьями. Он всегда был сам по себе и к тому же был таким известным институтским коммерсантом – постоянно ездил в Польшу, одевался очень модно и ярко в отличие от нас, привозил что-то сюда, продавал. Так вот он подошел ко мне и сказал: «Николай, я вот много думал и решил, что хочу с тобой работать»

Николай Канавин

«Идея была такая: перед премьерой мы объявили об установке напротив кинотеатра „Россия“ бронзового изваяния Мэла Гибсона. Мол, они там, в Голливуде, всего лишь звезды на аллее Славы сооружают, а мы – целое скульптурное изваяние. И не без гордости скажу, сработало. Газеты все, каким положено, написали про это, пресса даже всерьез обсуждала, не кощунственно ли напротив бронзового Пушкина ста-

вить такого же Гибсона. А фишка была в том, что бронзовый Гибсон вдруг ожил и увлек собравшихся за собой – на премьеру „Смертельного оружия“. Это было сложное по исполнению событие – специальный артист, сложный прорезиненный костюм с маской Мэла Гибсона»

Игорь Лебедев

«Обратилась к знакомому профессору, у которого было свое СП. Получила юридическую крышу при условии, что буду отдавать две трети прибыли. Потом заняла ю тысяч рублей, дала рекламу на „Европу Плюс“ и начала обзванивать всех знакомых. Через полтора месяца группа из гд желающих уже набралась. И лишь после того, как дети улетели, я поняла, что у меня в руках дееспособный бизнес – образовательный консалтинг»

Ирина Мочалова

«Мы с братом начали свой бизнес с того, что закупали в Австрии магнитофоны International и часы, возили их продавать на Украину. Потом совсем переехали жить в Австрию. Через некоторое время стало тесно в рамках одной Украины, и пришла идея покорить Чехословакию. Мы, можно сказать, были одними из первых, кто привез туда японские телевизоры Funai. Это потом мы уже начали продавать и Panasonic, и Sony. У чехов очень неожиданный оказался менталитет: они могут ездить на задрипанной машине, но смотреть задрипанный телевизор – никогда. Очень благодарный бизнес для этой страны. Денег, правда, поначалу было мало. Мы с братом были „на все руки от скуки“: и дальнобойщиками, и грузчиками, и бухгалтерами. Брат искал поставщиков, я - покупателей. В каждом контейнере 365 телевизоров. Купили, погрузили, посчитали, перевезли, продали, опять заказали... Страшно вспомнить»

Дмитрий Немировский

«Сделали мы первую партию шпаклевки, купили с братом за 300 долларов „копейку“, на прицеп загрузили 50 мешков и поехали в первый попавшийся магазин. Пакеты, кстати, сразу делали с этикетками „Старатели“. Директор магазина согласился взять товар на реализацию. Я привез, и, пока выгружал, у меня десять пакетов прямо с машины купили. Цену не заламывали, шпаклевка расходилась влет. Проходит месяц, второй, я привожу в офис деньги каждый день, и деньги приличные. Стали с ребята-29 ми считать, а мы уже вагон мела окупили. А из 60 тонн использовали только две. Спрос бешеный, товара на рынке нет, а затраты на производство небольшие. Несмотря на то что многие контрагенты не спешили выполнять свои обязательства, отказывались платить или принимать товар, на нас посыпались просто сумасшедшие по тем временам деньги. Но первый вопрос, который возник, был не как делить, а куда вкладывать. Постепенно людей нанимали, оборудование какое-то покупали, прицеп купили наконец-то на шестерых и старый разбитый „КамАЗ“. Новый было просто не достать. Приводили в чувство „КамАЗ“ на огороде у родителей, потребовались уйма времени и чудеса изобретательности по части доставания необходимых деталей»

Андрей Петрухин

«Меня передавали как драгоценнейший алмаз, из рук в руки. Прекрасное было время, лето. Со мной работали бригады специалистов, мое дело было общаться с клиентом. Приезжаешь куда-нибудь в Жуковку – там ребята устанавливают 40-метровую антенну. Пока то да се, дело это небыстрое, покупал у местных бабушек шашлык. Пока проверяли сигнал, или еще какой перерыв – ехали на речку, купались. Заказов было достаточно, я в то лето хорошо заработал. Думал, так будет продолжаться всегда. Но лето кончилось, как-то резко закончились и заказы: видимо, цепочка друзей завершилась. И пришлось заняться бизнесом всерьез»

Александр Рыскин

«На самом деле мне просто очень понравилась Pret-a-Manger – сейчас уже интернациональная сеть магазинов и кафе. Я познакомился с ними в 1996 году и как-то для себя их отметил. Всегда приятно видеть, как кто-то что-то делает, и делает классно. Прошло шесть лет. Не то чтобы я все эти годы сидел вечерами с сигарой и думал: эх, когда-нибудь я открою... Но в какой-то момент стало понятно, что на Западе наступает рецессия. А в России в 2002 году последствия 1998-го были уже не так заметны. Если бы не кризис – я бы, наверное, раньше открылся»

Димитриос Сомовидис

«В 1993 году я стригся у своего приятеля и спросил, сколько стоит открыть парикмахерский салон. Почему-то мне казалось, он должен знать. Это теперь я понимаю, что парикмахерам не стоит задавать таких вопросов: обязательно что-нибудь перепутают. Он ответил: ну, тысяч тридцать. У меня была примерно эта сумма. Когда отступить уже было поздно, выяснилось, что я попал на двести тысяч. Приходилось занимать и долго и трудно расплачиваться»

Игорь Стоянов

«Осенью 1992-го взяли очередной кредит под закупки не помню чего. С закупками не получилось, а проценты в банке тогда были просто сумасшедшие: под 200% годовых. Взятые в банке деньги надо было срочно во что-то вложить, а то горим. Подвернулся самолет красной икры, купили. Как продавали – это был смех. Распихивали по хладокомбинатам, по знакомым, подключили даже своих охранников. Очень помог Новый год... В общем, распихали по бросовым ценам. Отбиться не получилось, остались в минусе. Зато появились связи на Камчатке, и возникло представление о торговле икрой»

Владимир Удовин

«Синьору Торрези было отправлено примерно 50 писем с просьбой устроить презентацию AZfVision в Силиконовой долине. Письма неизменно завершались искренней благодарностью за содействие и содержали вопрос: на какое время бронировать отель? На десятом письме Торрези перестал читать, на пятнадцатом начал смеяться, на пятидесятом понял, что отделаться от изобретателей можно только одним способом: помочь»

Артем Юхин

«Это был не бой, а просто чума! Мы нашли недостроенный подземный кинотеатр на проспекте Мира. Люди попадали внутрь через дырку в асфальте! А когда спускались туда, в крошечной тьме загорались прожекторы. И все столбенели: бетонное пыльное помещение, на стенах которого написано „Здесь был Вася“, было оформлено сусальным золотом. А ринг ограждали железные прутья. Не было туалетов, розеток, лампочек – только ослепительный лагерный свет. Все было крайне жестко и одновременно гламурно. По-русски»

Глеб Яковлев

Глава вторая

## НИША КАК СПОСОБ ВЫЖИТЬ

Природа, обернувшись адом,  
Свои дела вершила без затей.  
Жук ел траву, жука клевала птица,  
Хорек пил мозг из птичьей головы,  
И страхом перекошенные лица  
Ночных существ смотрели из травы.  
Н. Заболоцкий

Эта глава будет менее игривая, чем предыдущая: к серьезным материям переходим. Любой предпринимательский проект обладает скрытой инерционностью. Если партнеров можно поменять, денег раздобыть буквально за сутки, а счастливые идеи повадятся приходить в каждом сне, то выбор «ареала обитания» – задача архиважнейшая и труднопоправимая в дальнейшей бурной жизни.

Во всех более или менее уважающих себя учебниках по изошренным стратегиям в качестве ключевого наличествует не менее изошренный совет: занять и удерживать любой ценой определенную нишу. И все-то у них в учебниках как-то просто получается. Занял нишу, как свободное место в трамвае, да и катайся – в окно поглядывай, семечки лузгай.

«Бесчисленные планы человека редко завершаются удачей, в них есть что-то общее с рыбьей икрой: из миллионов икринок лишь несколько десятков вылупляются». Так высказался когда-то Эдмон Гонкур, и я с ним согласен абсолютно. Если кто-то свои предварительные планы назовет «нишей», пусть даже находясь 53 под благоприятным впечатлением от дотошных маркетинговых исследований, сам факт такого названия ни от чего не гарантирует: ни от побед, ни, тем более, от поражений.

В моем представлении ниша ну никаким образом не напоминает скалистый утес, о который бессильно разбиваются любые бури. Скорее это малообитаемый островок со скудной растительностью. Этот клочок суши постоянно и хаотично дрейфует, его захлестывают волны, от острова неожиданно откалываются целые глыбы, вокруг кишмя кишат акулы и пираты. Вот такая география с биологией. Как выразился про

свой бизнес один из наших респондентов, цитируя Некрасова, «но выживет он, если богу угодно, а сгинуть ничто не мешает ему».

Вспоминается оптимистичное название классической картины русского передвижника Ярошенко «Всюду жизнь». Интервью с героями этой книги навели меня на ряд правил, при соблюдении которых вероятность выживания нишевого бизнеса существенно возрастет. Сейчас я вам эти правила изложу.

Для наглядности изобразим табличку формата 2 x 2. В этой табличке представлен один параметр, которым вы как предприниматель управлять можете (внутренний фактор), а другой параметр – внешний, переломить ситуацию с которым вам скорее всего будет не под силу. То есть от вас зависит, на каком виде продукции или услуг вы остановитесь – уникальном или распространенном. Но если вы новичок в лиге чемпионов, то играть придется по конкурентным правилам, установленным не вами. Внутренний фактор определяет сильные и слабые стороны вашего мероприятия. А внешний фактор – возможности и угрозы окружающей среды. В маркетинге такая логическая схема называется SWOT-анализ.

Конкуренция/Ниша Уникальная Доступная Слабая % Стакан воды в пустыне %  
Кастомизация Сильная % Дрейф % Ценовая борьба

#### КВАДРАТИК ПЕРВЫЙ. Стакан воды в пустыне

Поговорим о редких сущностях с околонучной точки зрения. В позапрошлом веке очень известный и уважаемый в мире экономистов представитель австрийской школы с чудной для нашего уха фамилией Бем-Баверк попытался увязать меновую стоимость товаров с их субъективной ценностью. Наиболее известный постулат в его умозаключениях связан с ощущаемой ценностью стакана воды. В городе, скорее всего, его вообще невозможно продать, а если возможно, то за символическую цену. Зато томящемуся от жажды в пустыне путнику будет не жалко отдать за живительную влагу все свое состояние.

Тавтологией прозвучит воистину «гениальная» мысль, что по-настоящему редкие, физически редкие товары или услуги и будут восприниматься в качестве таковых их потребителем. «Мона Лиза» в оригинале одна в этом лучшем из миров, супротив этого факта ничего не попишешь. Поэтому любые по-настоящему оригинальные идеи с очень большой вероятностью получают более чем адекватную рыночную оценку. То есть изобретатели таких идей разбогатеют, если раньше эти идеи не похитит из-под самого их носа кто-нибудь более проворный и могущественный.

Отсюда мораль. Если по чьим-то замыслам суть нишевой деятельности заключается в предоставлении потребителю нечасто встречающихся продуктов или услуг, то эти редкости совершенно не обязательно должны пребывать в абсолютном дефиците. На самом деле это означает, что будет явным излишеством расшибаться в лепешку и организовывать экстравагантные проекты вроде разведения страусов или верблюдов в Подмосковье. Ключевым в наших рассуждениях является понятие относительной или субъективно воспринимаемой редкости.

«А вот с этого места пожалуйста поподробнее!» – воскликнет читатель, и я готов сполна удовлетворить его пытливость. Начнем с самого очевидного, что удалось почерпнуть из имеющегося набора интервью.

В нашем списке имен попадаются очень достойные иллюстрации настоящей креативности. Во-первых, разумеется, Елена Преображенская и ее бабочки. Ноухау этой бизнес-леди состоит в том, что она не только предлагает использовать эти крылатые волшебные красивые существа в качестве живых «фейерверков» и «открыток», но и чуть ли не единственная в мире разводит их на ферме. Любопытно, что под давлением покупательского спроса Елена «вырулила» на оптимально-ограниченный ассортимент. 83 разновидности бабочек продавать оказалось сложнее, чем два десятка «самых простых и красивых». Сей факт в очередной раз доказывает правоту утверждения международного гуру Траута об ограниченности человеческого восприятия в процессе потребления.

Второе место я бы отдал семейному бизнесу супругов Кривенковых. Как мы уже упоминали, Алексею попала на глаза в Италии высококачественная эксклюзивная бумага. В России он вместе с женой наладил пока крохотное, но все же свое производство аналогичной бумаги – по оригинальным рецептам. Третье место я бы отдал Оксане Нильсен и ее мылу ручной варки из натуральных, а не химических ингредиентов.

Впрочем, в области лимитированного ручного производства не отстают и такие изобретатели, как Наира Сироян (эксклюзивные торты); книгоиздатель Игорь Захаров, целенаправленно раскручивающий малоизвестных талантливых авторов; программист Артем Юхин, уже в глобальном масштабе оседлавший нишу биометрических паспортов; Ольга Самодумова, выводящая на международную арену фантазийные коллекции прет-а-порте молодого российского дизайнера...

Эксклюзив в области услуг у меня всегда ассоциировался с выражениями «клубника в шесть утра» и «чесать пятки». Но по сравнению с некоторыми вариантами, опубликованными на полосе «Мое дело» газеты «Бизнес», шаблонные ассоциации меркнут. Файт-клуб Глеба Яковлева хотя и не является оригинальной идеей, но для пресыщенного развлечениями московского бомонда стал своеобразным гламурно-кровавым развлечением. Сергей Фурсов разработал методы выявления болезней и их лечения, скомпоновав в единое целое диагностику Фолля, гомеопатию и советы по здоровому питанию и образу жизни. Алексей Харкевич предлагает владельцам животных поместить братьев наших меньших на время отъезда в гостиницу.

Вообще, начинающие предприниматели частенько склонны впадать в необоснованное уныние по поводу того, что все более или менее приличные рынки, мол, «давно заняты». Обратите свое внимание на невспаханное поле услуг и перемените раз и навсегда пораженческую точку зрения! В области услуг разнообразие бесконечно, ибо качество услуг во многом индивидуально воспринимается потребителями. Ощущение того, что качество было и остается высоким, можно и нужно целенаправленно создавать. Помните, как там у БемБаверка? Меновая стоимость определяется субъективной (данной нам в ощущениях) ценностью.

Вот простая, на непритязательный взгляд, услуга. Стрижка волос. Вообще парикмахерская. Можно организовать забегаловку рядом с метро, в задрипанной комнате с двумя креслами, без мытья волос и прочих излишеств. Взять голой ценой. И к вам придет соответствующий контингент. Можно разориться на богато оборудованный пункт с широким набором сопутствующих процедур для среднего класса – всякие разные маникюры, педикюры, солярии, массажи и отдельные кабинеты.

А можно пойти по пути развития сети салонов красоты «Персона-Lab», как это сделал Игорь Стоянов. Главное в этих салонах – атмосфера праздника и раскованности, шуток и дружелюбия. Эта аура неосвязаема, ее нельзя взвесить и упаковать. Но клиенты получают вместе со стрижкой уникальные впечатления и неизгладимые воспоминания. Так здесь завоевывают доверие и получают постоянных клиентов.

В одной весовой категории с нашим парикмахером по части создавать мастерские иллюзии находится и профессиональный устроитель праздников Дмитрий Федоров. Стильные, гармоничные и сбалансированные праздники – это его повседневный «хлеб с маслом». Конкуренция – огромная, примерно 200 фирм в телефонных справочниках. Сам же Дмитрий выделяет всего пять достойных его внимания конкурентов, и он прав. Истинная редкость – в разнообразии и профессионализме. Тогда она остается в цене даже посреди базарной площади ремесленников и подражателей.

Еще одно грустное замечание – насчет специфики «редкостей» на развивающихся рынках. Некоторые наши доморощенные редкости – до поры до времени. Основные угрозы для них – либо насыщение внутреннего спроса за счет добавления аналогичного предложения, либо обвал рынка в результате прихода могущественных иностранных конкурентов после присоединения России к ВТО. Польский социолог Зигмунд Бауман придумал два термина – *globales* и *locales*. Наши предприниматели, как большие, так и не очень, за редким исключением все «локалы». Это, конечно, уязвимая позиция в долгосрочной перспективе.

Фарис Аль-Обайди продает в Москве легендарные мотоциклы Harley-Davidson, динамика торговли стабильно положительна. Но еще в прошлом году он с грустью прогнозировал появление на нашем рынке официального европейского дилера. Из-за этого продажи даже оказались ниже ожидаемых – Фарис не стал рисковать и заказывать большую партию двухколесных машин. Рано или поздно большой дилер сюда явится, и Фарису придется реконструировать свой бизнес, начав торговать запчастями и рестайлинговыми мотоциклами.

Алексей Никитин, владелец частной студии звукозаписи, трезво понимает, что с приходом на наш рынок западных мейджеров-гигантов его ждет участь продюсера, раскручивающего подающих надежды провинциальных исполнителей для последующей перепродажи. Мне кажется, что и Николай Пузарин, владеющий небольшой региональной сетью турагентств, еще не полностью осознает ту опасность, которую для его скромных масштабов представляют зарубежные туроператоры с мировым именем, имеющие пухлую «финансовую подушку». Стоит им только заинтересоваться перспективным российским рынком, как ландшафт внутренней конкуренции станет неузнаваемым.

## ЕЩЕ ПЕРВЫЙ КВАДРАТИК. Информация – сила!

Надеюсь, что в предыдущем разделе я не сильно напугал читателя. Такова жизнь испокон веков. Несколько столетий назад луковицы тюльпанов стоили целое состояние, а за перцем и прочими пряностями снаряжали торговые экспедиции. На то вы и коммерсанты, чтобы всегда держать нос по ветру и вовремя улавливать модные тенденции. В качестве подсказки – немного теории. Честное слово, эта теория даст вам ключ к конкурентному преимуществу, неподвластному капризам моды.

В любом классическом учебнике по экономике отмечается феномен неустранимого несовершенства в организации рынка почти любого товара или услуг. Этот феномен принято называть информационной асимметричностью. Нагляднее всего механизм его действия проявляется на рынке подержанных автомобилей. Почти никогда покупателю на таком рынке не удастся приобрести более или менее приличный автомобиль. В чем причина?

Оказывается, скрытое несовершенство механизма рыночного обмена в том, что в ценах на подержанные автомобили заложен факт того, что продавец никогда не сможет убедить потенциального покупателя в том, что ему, покупателю, изложена абсолютно вся правда о продаваемой машине. Результатом такой неуверенности становится отказ покупателя заплатить справедливую цену за товар. Покупатель стремится получить дополнительную скидку из-за своей явной или мнимой информационной неосведомленности. Владельцы машин с небольшим пробегом, загодя зная, что они не смогут получить на публичных рынках за товар хорошего качества адекватную сумму, продают их через знакомых. На публичные рынки в действительности перестают попадать авто в хорошем состоянии. Зная об этом, покупатели настаивают на все новых и новых скидках. Так закручивается невыгодная для всех спираль: покупатели не могут найти товар приемлемого качества, а продавцы – получить за него приемлемую цену.

Я рассказываю здесь эти теоретические ужасы для того, чтобы каждый понял: можно выстроить свою бизнес-модель на естественном стремлении покупателей к все большей и большей осведомленности, вплоть до последних нюансов. И, похоже, этому стремлению к информационной полноте никакое коварное ВТО помешать не в состоянии. Вот вам и надежное конкурентное преимущество.

Перейдем к наглядным моделям удачной эксплуатации в формате небольшого бизнеса информационной асимметричности. Мария Головановская выпускает каталог *luxury* товаров тиражом 3000 экземпляров 4 раза в год. Этот каталог *Platinum* позиционирован для состоявшихся богатых людей в возрасте 30-40 лет, которые не доверяют поверхностным заметкам в глянцевых журналах. Весь этот элитный проект – хороший пример утоления информационного «голода» у богатых.

Уже упоминавшийся бизнес Натальи Бобровой в свою очередь есть не что иное, как устранение информационной асимметричности в отношении достоверных сведений о лучших зарубежных отелях. Вполне вероятно, что по мере роста количества выезжающих за рубеж и по мере накопления опыта турагентствами и создания ими собственных информационных баз такой бизнес потеряет смысл. Но ввиду того, что количество очень хороших и просто хороших отелей по всему миру велико, и по причине того, что подавляющее большинство наших турфирм просто не в состоянии обеспечить исчерпывающее информационное сопровождение отъезжающим, Наталья Боброва может оставаться спокойной за собственные перспективы.

На аналогичные потребности опирается и бизнес Ирины Мочаловой по консультированию условий обучения детей за рубежом. Сегодня она направляет учиться 200-250 детишек в год. Разумеется, каждый из родителей в состоянии самостоятельно разобраться, что к чему в этом вопросе. Но отягощенные повседневными хлопотами мамы и папы доверяют осведомленности Ирины, которая за счет многолетних кон-

тактов в состоянии существенно сократить издержки по ценовому и информационному поиску.

И таких историй в этой книге немало. Если копнуть поглубже, то систематическая работа с информационными потоками и направление этих потоков страждущим заполучить недостающую информацию оказываются выгодным занятием и, самое главное, неуязвимым от набегов конкурентов.

## КВАДРАТИК ВТОРОЙ. Обоюдоострые цены

Мы достаточно подробно рассмотрели варианты, при которых устойчивость малого бизнеса зиждется на покрытии тех или иных потребительских дефицитов: в информации, товарных редкостях, персонификации услуг. Стратегия соответствующего квадратика – оборонять придуманные редкости от имитаторов и пиратов.

Конечно, далеко не всегда и не всем удается с ходу придумать что-то необычное, редкое, дефицитное. Но и в этом случае нет причин для уныния. Просто-напросто жизнь в бизнесе для вас превратится в приключения канатоходца. Вы точно так же, как и этот несчастный малый, будете балансировать на грани рентабельности, рискуя сорваться в ценовую войну с конкурентами.

Евгений Волков ведет бизнес в насыщенном конкурентном поле. Как легко догадаться, интернет-сайты для фирм и базы данных сегодня создают все кому не лень. Евгений вынужден держать оборону «по всем азимутам». С «большими и толстыми» он вынужден соревноваться по ценовому параметру. С фирмами из своей «весовой категории» он меряется сроками и опытом. Начинающих программистов побеждает за счет более высокого качества.

Георгий Вончагов тоже заново не открывал Америку, выйдя на столичный рынок с услугой «обеда в офис». Ну нравится человеку кормить людей в походном варианте. Чего уж тут скрывать – подобных предложений на рынке общепита навалом. Вончагов все рассчитал и не унывает. Для полного счастья ему нужно набрать тысячу клиентов и держаться на первых позициях в поисковых интернет-машинах, а пока он занят ежедневной калькуляцией чуть ли не каждого заказа.

А вот Владимир Грицаюк сознательно не повышает цены на зубные имплантаты в своей Green Clinique. Это, если хотите, определенный вызов для 800 частных стоматологических клиник. Все зубодеры обосновывают непрерывный рост цен на имплантаты, протезы, мосты и заурядные коронки чем в голову взбредет: удорожанием аренды, ростом стоимости материалов, гонораров специалистам, сотрудничеством с престижными иностранными лечебницами. А Грицаюк просто не повышает цены, и в его приемных нет отбоя от благодарных представителей среднего класса.

Вот мы и рассмотрели уже второй стратегический квадратик. Относительное и временное благополучие вас ждет в ситуации, когда товар или услуга сравнительно редкие, а конкуренты еще не пробрались в занимаемую вами нишу. Если выбранная вами ниша уязвима для конкурентов и они уже присутствуют в ней в большом количестве, то ценовой конкуренции не избежать.

И снова мы опровергнем учебники. Все учебники хором выступают против ценовой конкуренции. А на практике именно этот ее вид, между прочим, наиболее распространен: настоящие ценовые войны, все в дыму и пламени. Вспомним аналогию с

канатоходцем. Если он опытен и повторяет свои трюки ежедневно по много раз, то риск сорваться, в общем-то, невелик. Хотя нелишним будет соломки подстелить на всякий случай. Соломка у нас запасливо приготовлена в левом нижнем квадратике.

### КВАДРАТИК ТРЕТИЙ. Оазис кастомизации

Рискните перейти в правый верхний квадратик – там неожиданный оазис и отдохновение от суеты сует. Комбинация факторов такова: ослабление конкуренции за счет кастомизации вашего неуникального предложения. Пример из области майонеза.

Вы вот не знаете, каким образом Игорю Галкову удалось вытеснить из HoReCa могущественных западных производителей майонеза, обладающих разветвленной сетью сбыта и заслуженным именем? «Штангенциркулем эмульсию мерили» – вот его гордый ответ. Предприниматель наладил поставки ограниченных объемов в рестораны, кафе, отели, где всегда требуется майонез с особыми характеристиками, чего ну никаким образом нельзя добиться, если прайс-лист состоит из ординарных позиций. А у надутых от важности западных конкурентов продукт стандартизованный, под индивидуальные нужды и небольшие партии поставок не приспособленный. Вот вам и обещанный оазис.

Аналогичный случай и у Владимира Аверкиева. Коллектив умудренных знаниями и опытом инженеров под его руководством продает полуавтоматическое оборудование для упаковки и фасовки. По-умному это называется «импортозамещающее производство». Существуют такие же зарубежные приспособления, но ввозить их сюда означает переплачивать за логистику. В большую механизацию Аверкиеву путь закрыт – там другая производительность механизмов, многомиллионные контракты и ожесточенная конкуренция на глобальном уровне. Кастомизация отпугивает серьезных игроков и позволяет развиваться умеренными темпами, даже имея в своем портфеле вполне заурядные майонез или фасовочные станки.

### КВАДРАТИК ЧЕТВЕРТЫЙ. Между айсбергами на «Титанике»

И вот мы в своем путешествии по квадратикам достигли самого увлекательного. Отдельным личностям при сильной конкуренции все-таки удастся сохранять передовые позиции по критерию временной уникальности. Каким таким образом? Им неустанно приходится менять нишу или трансформировать ее до неузнаваемости. В большинстве случаев такой подход требует огромных трудозатрат, потому как эти «ралли» превращаются в определенный образ жизни, в бесконечный авантюрный роман. Некоторым, между прочим, даже нравится такая интенсивная жизнь. Это, наверное, от пассионарного типа личности как-то зависит.

Александр Дюков по зодиаку наверняка водный знак. Чем другим еще можно объяснить его феноменальную живучесть и изворотливость. За свою жизнь он успел «откатать маечки», поторговать шмотьем в палатках, открыть и закрыть два охраняемых предприятия, завалить страну уругвайскими дубленками. И сегодня он – респектабельный финансист международного масштаба, успешно управляющий тра-

стовыми капиталами и инвестиционными проектами. Поразительной энергии человек.

Не менее интересен опыт Ирины Виторган, которая набрала клиентскую базу за счет мелких услуг по бронированию авиабилетов, обеспечению визами и театральными контрамарками. Дальнейшая стратегия выбрана Ириной в направлении не расширения этой базы, а расширения спектра услуг для имеющейся клиентуры. Мыслит Ирина в терминах «глобальной сервисной фирмы», предлагающей дополнительно к билетам и визам еще и мелкий квартирный ремонт, заказ необходимых лекарств, подарки к праздникам и корпоративным мероприятиям, и, наконец, целую сеть немецких химчисток. Представляете масштаб? Вы все еще замачиваете, стираете, отбеливаете и кипятите? Не парьтесь в прямом и переносном смысле. Ирина уже идет к вам.

На десерт самое сладкое и запоминающееся. Особенно впечатлили меня попытки некоторых предпринимателей создать «с нуля» абсолютно новые рынки. Надежда Болотова среди шестидесяти наших богатырей отличается именно уверенной постановкой доселе несуществующих у нас рынков, таких как замороженные морепродукты, деликатесы в рассолах, грибные смеси... Но буйная фантазия молодой женщины воистину рвется в заоблачные выси. Надежда прикидывает осуществимость вертолетного такси, космического туризма. При таком полете дерзновенной фантазии ее рассуждения о том, что неплохо бы заодно поучаствовать наравне с китайцами в переделе рынка глобальных перевозок, уже не кажутся фантастическими.

Александр Рыскин по изгибам и загогулинам своей судьбы не уступает Александру Дюкову или Дмитрию Ицковичу. Список занятий Рыскина настолько неправдоподобен, что в него остается только верить. Создатель мемуаров про Колчака, американский полицейский, таксист в Лос-Анджелесе, установщик телевизионных антенн... А теперь совместно с украинско-американским олигархом Филом принялся устанавливать в Москве новый тип детских площадок. Это не привычные глазу унылые и однообразные загоны для временного выгула хронически беспризорных детишек, а оригинальная шведская модульная технология создания игровых пространств. Абсолютно новая концепция для нашего города. Как легко догадаться, временная уникальность обеспечена.

Москвичка Ирина Егорова в нашей классификации перспективных ниш одновременно проходит по двум категориям. Ее справочный бизнес устраняет недостаточную информированность клиентов в арт-индустрии, а сама по себе арт-индустрия для отдельных граждан, желающих приобщиться к высокому искусству в формате необременительного хобби, пока не может предложить ничего путного. Поэтому сорок клиентов Ирины – это капля в зарождающемся ручейке тех, кто вскорости захочет обзавестись багетами, красками, холстами, подрамниками, кистями и начать истоиво самовыражаться. Ирине остается только терпеливо ждать и верить в нештучный скрытый потенциал своего дела.

...

Модель классификации ниш, предложенная в этой главе, обладает и определенной прогностической силой. На мой взгляд, вполне вероятен такой сценарий развития событий в жизни начинающего бизнесмена и будущего олигарха. Поначалу он,

вдохновленный по-настоящему отличительной специализацией, занимает скромную нишу и снимает сливки, нисколько не беспокоясь по поводу хищных набегов вездесущих конкурентов. Затем, ощутив их разрушительное для его клиентской базы присутствие, бизнесмен ввязывается в ценовую борьбу, из которой выходит основательно потрепанным, но гордым и непобежденным. Далее выбирать ему придется одно из двух направлений, и этот выбор есть функция внутреннего склада этого коммерсанта. Если наш коммерсант – фигура непоседливая и увлекающаяся, он начнет довольно-таки хаотично менять ниши и виды деятельности в тщетной надежде избавления от преследующих его орд подражателей. Ну а если мы имеем дело с личностью основательной и склонной к внутреннему самосовершенствованию, то такая личность наверняка пойдет по пути бесконечного улучшения и приспособления продаваемых товаров и услуг под нужды каждого клиента в отдельности.

## 15 ЦИТАТ ИЗ ИНТЕРВЬЮ

«Мы не собираемся закрываться, наши планы – в большей степени перейти в категорию переделки и тюнинга. Изготовление – это творчество, потому что каждый мотоцикл неповторим. Рентабельность от продажи мотоциклов на сегодняшний день, если честно, близка к нулю. Четыре года назад мы зарабатывали продажей мотоциклов. У нас были определенные возможности для их приобретения. А сегодня человек может сам заказать мотоцикл через интернет. И в итоге мы сегодня зарабатываем не на продаже, а на выполнении работ. Так что наша прибыль – это запчасти и тюнинг»

Фарис Аль-Обайди

«Многие декларируют, что их майонез сделан на живом яйце. Могу гарантировать, что это не так. Такой майонез по нежности должен спорить со сливочным маслом. Салат становится из плоской черно-белой картинкой объемной и цветной. Совершенно по-другому продукты начинают работать с таким майонезом. Это как силиконовая грудь и настоящая. Но натуральный майонез будет храниться не более двух недель. А за это время сложно реализовать продукт»

Игорь Галков

«Вообще бизнес такая вещь, я сейчас это понял, что каждый день ты его в каком-то смысле начинаешь с нуля, у тебя новый бизнес каждое утро. Сейчас мы, к примеру, заняты оптимизацией структуры, ребрендингом и репозиционированием. Просто торговать кухнями в начале XXI века глупо даже в России. Невозможно объяснить, чем эти кухни друг от друга отличаются. В представлении клиента – ничем»

Владимир Масорин

«Чем больше строят элитного жилья, тем больше спрос на наши услуги. Конкуренция, конечно, есть, но не могу сказать, что она душит. Студий нашего уровня не так много. Магазины типа „Старика Хоттабыча“ реализуют товар другой ценовой категории, качества и вовсе не предлагают редкостей»

Дмитрий Немировский

«По каждой фабрике существует несколько дилеров, Москва – большой город. Серьезных игроков в той же нише, что и мы, от четырех до шести. Пока этого достаточно. У нас нет задачи продавать только вещи музейного уровня, скажем, коллекционный стул Рона Арода за 30 тысяч долларов, хотя, если будет клиент, мы ему этот стул найдем. То, что мы предлагаем, это всегда некий проект, концепция. И пока у нас нет магазина, мы работаем как студия, предлагаем дизайн-проекты. Эти проекты клиентам ничего не стоят, просто я считаю, что дорогая продукция требует соответствующего сервиса»

Наталья Нестерова

«Почему я не выпускаю эстрадную музыку, медийно раскрученную? Туда лучше не соваться: все занято. Идущий за ней следом по степени популярности шансон сжигается в размерах. Наверное, кто-то думал, что в нашей стране, половина которой сидела, а вторая половина носила передачи, этого никогда не случится. Случилось. В один прекрасный день процент шансона сравнивается с тем процентом, которым этот шансон представлен в той же Франции, хотя, конечно, это очень разная музыка – то, что мы называем шансоном, и то, чем он на самом деле является. Вы не подумайте, мне даже нравится Круг. И Трофим тоже нравится. Но больше всего я люблю рок-н-ролл. И больше всего издаю рок-н-ролл. Я слушаю „Наше радио“, я хожу на концерты и я понимаю, что эта энергетика будет жить десятилетиями»

Алексей Никитин

«Надо вам 100 квадратных метров залить – заказываете у нас силос с сухой смесью. Мы его вам на объект привозим, устанавливаем, подключаем, вы работаете, потом мы этот силос демонтируем и обратно увозим. Во-первых, вы покупаете ровно столько смеси, сколько необходимо на объект и ни граммом больше. Не нужно покупать машину жидкого цемента, зная, что используете только одну треть. Во-вторых, вам не надо в одном месте искать этот самый цемент, в другом – песок, а в третьем – машину, которая все это вам привезет. Да и сделать самим хорошую смесь на стройке невозможно. Плюс экономия человеческого труда и высокие темпы работы. Многие наши клиенты, большие строительные компании, уже поняли, что за этой технологией будущее»

Андрей Петрухин

«Скрытность она объясняет тем, что при запуске проекта в „Мире бабочек“ был придуман и внедрен целый ряд ноу-хау. Это, в частности, касается искусственного оплодотворения или кормления бабочек. Например, некоторые виды питаются слоновьим пометом. А это на сегодняшний день в России – дефицит. В „Мире бабочек“ придумали, чем заменить столь ценный продукт, – разработали смесь, содержащую необходимые микроэлементы, витамины»

Елена Преображенская

"Меня всегда волновали проекты с открытой кухней и красивым интерьером. Это предприятие массового питания, но люди себя чувствуют не у кормушки, а в ресто-

ране. Задача была – дать ресторанный атмосферу. Такой ресторан тоже требует внимания, но, в отличие от дорогого, это в большей степени технология. Так ведь и удовольствия от него больше: если в «Ностальжи» две или три сотни человек в день говорят «спасибо», то там – две или три тысячи. Эффект, конечно, совершенно другой, хотя цена у «Ностальжи» и у «Граблей» одинаковая – около 2-2,5 миллионов долларов. Такой дорогой проект может существовать, только если работает блестяще. Кисло работать он не может по определению, потому что люди должны приходить постоянно. Иначе еда, которая готовится как бы а-ля карт (в меню 180 блюд), станет заготовкой, а котлета с пылу с жару и котлета разогретая – «две большие разницы»

Роман Рожниковский

«Позвали художника Петлюру. С выставленных на золотом подиуме манекенов совлекли всяческих Диоров, заменив их поношенными одеждами из запасов Петлюры. Теперь на посетителей бутика, как живые, смотрели гости из советского прошлого: космонавт в полном облачении, генерал, узбек в халате – всего 15 персонажей. Посетители впадали в ступор. Встречу с прекрасным им смягчала музыка, водка и икра»

Ольга Самодумова

«Среди ближайших перспектив – программа на телевидении „Торт для звезды“. Но если говорить о мечтах, то я бы очень хотела заниматься в большей степени искусством, нежели серийным производством. Я мечтаю сделать коллекцию одежды из шоколада или других материалов, поучаствовать в таких „Неделях моды“. Устроить свою мастерскую, вести арт-классы, чтобы мои произведения воспринимались не только как съедобный объект, но как музейные экспонаты, которыми бы восхищались годами. Я очень люблю экспериментировать. Хочется сочетать несочетаемое. Вот, например, украинцы придумали сало в шоколаде, я мечтаю его попробовать»

Наира Сироян

«Мы же расширяемся. У нас теперь два вида бизнеса, можно сказать. Один – это бизнес старьевщика в чистом виде. Второй – это магазин культтоваров. Там и реконструкция с воссозданием, и творческий подход. Это такой торговый дом, где уже вещи после реставрации продаются. Мы сейчас озабочены тем, как бы расширить свои реставрационные мастерские, увеличить их количество. Это довольно трудно, учитывая, что реставраторы – народ капризный, принципиальный и вообще трудный, как и все творческие люди. Но вместе с тем – очень ценный и интересный. Так что мы четко видим цель. Собираем литературу, библиотеку реставрационных рецептов, все, что связано с историей реставрации, с ее теорией»

Александр Соколов

«Но и Pret a Manger свою идею заимствовал. В начале восьмидесятых супермаркет Walks Spencer начал делать сэндвичи, упаковывать их в прозрачную пленку и продавать на входе, где обычно лежит все самое свежее: цветы, фрукты, салаты, йогурты короткого хранения. Вообще, бизнес так устроен, что все друг у друга перени-

мают идеи. Трудно придумать что-то принципиально новое. Ну, может быть, какой-нибудь гравитационный двигатель. Но вот в смысле еды, услуг, которые людям оказываются на бытовом уровне -почти невозможно. Какая-то идея трансформируется, развивается, обрабатывается и т. д. Отличия есть, но принцип сохранен. Потому что принцип – это главное. Идея мини-супермаркета позволяет избежать очередей и позволяет человеку самому сделать выбор. Подходишь к нашим стеллажам и берешь, не теряя времени. Так уж устроено: человек никогда не считает времени, которое потратил на выбор еды, зато считает, как долго он стоит перед кассой и ждет»

Димитриос Сомовидис

«Всем известно, что мясокомбинаты выпускают пельмени как побочный продукт колбасного производства: из остатков и обрезков. Стоит такое мясо в два раза дешевле, чем первосортное. Но это не обман покупателя – это определено государственными и техническими условиями. Мы же никогда не занимались колбасой. В этом принципиальное отличие. Мы с самого начала создавали предприятие, которое собиралось выпускать полуфабрикаты, и пельмени в частности»

Сергей Шестаков

«Когда мы разрабатывали фирменный стиль, то копировали английский фэйт-клуб. Но потом бросили, потому что для российских условий их аморфная эстетика совершенно не подходит. Мы сделали ее, с одной стороны, жестче, а с другой – адаптировали под любовь русских „сделай мне красиво“. Гламур неизбежен, если среди наших рекламодателей такие известные модные марки, как Pal Zileri»

Глеб Яковлев

Глава третья

## СХВАТКА С СОБАКОЙ БАСКЕРВИЛЕЙ

Когда Вам становится очень туго, и все оборачивается против Вас, и кажется, нет сил терпеть ни одной минуты больше, – ни за что не отступайте: именно в такие минуты наступает перелом в борьбе.

Г. Бичер-Стоу

Выбор ниши определяет характер долгосрочных взаимоотношений с потребителями и конкурентные правила игры, с которыми столкнется начинающий предприниматель. Но наивно думать, что удачное позиционирование раз и навсегда избавит от повседневных забот и хлопот. Раз уж ввязались в драку – «неожиданных вводных» будет выше крыши.

Все мерзопакостное многообразие наших серых будней с трудом поддается какой-либо классификации. Однако заглянем, не страшись, в трясину человеческих отношений, где силы зла властвуют безраздельно. Заглянем, не теряя при этом присущего нам оптимизма. Потому как без оптимизма в бизнесе никак нельзя. Вспоминается такое выражение: «Настоящий летчик-испытатель должен свободно летать на всем,

что только может летать, и с некоторым трудом на том, что, вообще говоря, летать не может». Так и настоящий предприниматель обязан найти выход из любого затруднительного положения.

## КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ

Гениальных идей в нашей стране с избытком – исполнителей не хватает. Такова народная мудрость многих и многих предпринимателей. А с народной мудростью особо не поспоришь. Но куда подевались добросовестные наемные менеджеры? Может, их никогда и не было?

Причины оскудения человеческого потенциала – демографические, социальные. Пятнадцать лет непрерывных перемен не могли не сказаться. Дефицит предложения на рынке труда будет только усугубляться. Сегодня, по самым грубым прикидкам, из 20 миллионов трудоспособных мужчин миллион – в тюрьме, четыре – «под ружьем», пять – безработные, четыре – хронические алкоголики, еще миллион – наркоманы. Итог – минус 15 миллионов.

Так что малый и средний бизнес, а заодно и большой, придется поднимать по всей необъятной Руси-матушке всего пяти миллионам мужиков. Как следствие – бизнес становится женским и по замыслу, и по исполнению. Среднее звено менеджеров – женщины. Рядовые исполнители – тоже. Впрочем, это уже тонкости, хотя в ряде случаев физическую силу и выносливость ничем не заменишь. Когда читатель подвигнется на самостоятельную экономическую деятельность, он на своей шкуре ощутит все текущее своеобразие трудовых отношений, которое уже успели «оценить» герои наших публикаций.

Первая проблема – воровство. Можете расслабиться и утешиться. Эта проблема является международной и распространена на всех уровнях бизнеса любого масштаба. Количество топ-менеджеров, официально получающих шестизначные годовые оклады в твердой валюте, но при этом загревших в кутузку за финансовые махинации или за использование инсайдерской информации, растет без оглядки на тщетные попытки акционеров сделать корпорации прозрачными и подотчетными. Все дело – в масштабе воровства. Для одних это хитроумные финансовые комбинации с офшорами, для других – банальные откаты, для третьих – продукция с конвейера. День прожит зря, если ничего ценного не удалось умыкнуть с родного предприятия. Так и в наших интервью. У Димитриоса Сомовидиса по его оценкам, наемный менеджмент спустил в трубу 2 миллиона долларов. На заводе «Старателей» пришлось разориться на пропускную систему и закрытый контур с видеонаблюдением. У Александра Ермилова воровали все, кто могут, – повара, арт-директор, управляющие кафе. Он их, разумеется, уволил. Но проблема в целом, чувствуется, не решена. Самая душераздирающая история на эту грустную тему – у Игоря Сандлера. Ему пришлось уволить, невзирая на двадцатилетнюю былую дружбу, старого друга.

Так как наша книга все-таки пронизана духом безудержного оптимизма, то здесь просто обязан появиться более или менее действенный рецепт, позволяющий победить международное зло. Позволю себе дать три совета, ни один из которых, впрочем, нельзя считать универсальным. Совет первый: больше платить, тогда менеджеры будут ценить свое рабочее место, держаться за него и меньше хулиганить. Совет

второй: предлагать менеджерам стать совладельцами. В этом случае никто не захочет воровать у самого себя. Совет третий: доверять ключевые позиции только самым близким людям, превратить свое дело по сути в семейный бизнес. А теперь по порядку – «минусы» всех трех вариантов.

Больше платить не всегда получается – откуда в малом бизнесе высокий фонд заработной платы? Вот почему масштабнее всего и чаще всего воруют именно в малом бизнесе и в самом крупном. В малом бизнесе наемный менеджер не боится в случае чего потерять свое место. А в крупном бизнесе соблазн в финансовом отношении настолько велик, что перевешивает риск разоблачения.

Не всех менеджеров можно сделать совладельцами и не всегда это целесообразно экономически. Одно дело, если совладельцами становятся сослуживцы из консалтинговых, программистских или дизайнерских фирм. Для лиц умственного труда это нормальная и распространенная форма мотивации. Но невозможно превратить в сознательных совладельцев всех без исключения специалистов и технологов, занятых на поточном производстве. Пока такие эксперименты в России не приживаются.

Трудящиеся массы не вдохновляются отдаленной перспективой высоких дивидендов или роста капитализации. И выбирают всю ту же вороватую синицу в руке. Например, Глеб Яковлев тщетно пытался привлечь партнеров «с улицы» в свой бойцовский клуб. Приходящие не желали становиться партнерами, разделять риски и ответственность, а желали высокую зарплату топ-менеджера и ничего более.

Наконец, уже упоминавшийся в первой главе семейный подряд. Многие наши собеседники выходят из затруднения с кадрами именно таким образом. У доктора Владимира Грицаюка генеральным директором работает его жена. Братья Петрухины развили скромную строительную артель в многопрофильное предприятие – лидера рынка сухих смесей. Виторган, Кривенкова, Нильсен – все идут на дело с мужьями... Мы даже можем активно посоветовать на начальной стадии вовлечь в зарождающиеся процессы именно родственников. По крайней мере, меньше будет скандалов по поводу вашего частого отсутствия дома.

Минусы семейного подряда не столь очевидны. Европейская традиция бизнеса как раз предусматривает семейные фирмы – в отличие от американских традиций устройства публичных акционированных компаний. Единственное ограничение – динамика роста, который может быть затруднен ввиду банальной нехватки родственников на появляющиеся ответственные должности.

Перейдем ко второй проблеме – к источникам мотивации. Есть один ядовитый вопрос, который любят задавать собственники на тренингах по управлению персоналом и продажам. Мол, разработаны сложнейшие многоступенчатые схемы поощрения, предусмотрены бонусы. А наемные менеджеры не хотят вкалывать больше того предела, что позволяет им обеспечить некий удовлетворяющий их прожиточный минимум. На мой взгляд, решение лежит не в плоскости финансовых отношений, а во внедрении общих принципов корпоративной культуры.

В большинстве малых предприятий стихийно складывается три разновидности корпоративной культуры. В первом варианте образуется стая, всецело доверяющая своему харизматическому «вожаку». Хороший пример единоначалия – это рассказ финансиста Александра Дюкова. Или аналогичный – Димитриоса Сомовидиса. В другом варианте все участвующие в проекте более или менее равны, их сплачивает

единая нехитрая цель повышения личного благосостояния. Равенство вклада, вознаграждения, понимания перспектив. Кирилл Скобликов оценивает заработки в коллективе как «одинаково средние». Владимир Аверкиев работает с командой опытных инженеров. Молодые к нему не идут – низкие, по мнению молодежи, зарплаты у Аверкиева. В этих двух случаях лентяи не выживают ввиду жесткой дисциплины и отсутствия тепличных условий. Если все работают одинаково тяжело и в небольшом коллективе все друг у друга на виду, то шансов «сачкануть» практически нет.

Но есть и третий вариант, когда в бизнес-процессах задействованы специалисты умственного труда высокой квалификации. Заставить их трудиться интенсивно – действительно крайне тяжелая задача. Почти невозможно установить количественные показатели их незримой активности, а строгая дисциплина, «закручивание гаек» только обижает их ранимую душу. Есть даже такая байка. В России с подозрением относятся к тем, кто в рабочее время вроде бы бесцельно слоняется по коридорам, зато одобрительно похлопывают по плечу тех, кто сидит и с умным видом что-то пишет. В Японии же все с точностью до наоборот. В стране цветущей сакуры начальство старается не трогать работников, которые пребывают в процессе творческого размышления. Зато незамедлительно загружает дополнительными поручениями любителей переключать бумажки и имитировать бурную деятельность.

Ну а если без шуток, то Надежда Болотова уверена, что сегодня главный источник ускорения – конкуренция на рынке рабочей силы, а имеющийся персонал в компаниях используется максимум на 8-10%. Скрытые резервы действительно огромные, и тем более интересно разузнать, как в малом бизнесе руководители пытаются «раскачать» своих подчиненных.

Прививают «чувство продукта». Владимир Удовин штрафовал персонал за пижонское отношение к икре, заставлял пробовать полными ложками и разбираться в деликатесах. Игорь Стоянов как-то раз отказал в устройстве на работу девушке, сомневающейся в целесообразности и безопасности химической завивки и окраски волос, – иначе как она будет убеждать клиенток раскошелиться на эти процедуры? Наталья Боброва новых сотрудников сначала просит поработать секретарями или курьерами, потом выделяет на пробу один отел. Так потихонечку растит специалиста. Вообще тема воспитания и пестования персонала популярна, аналогичную философию исповедуют, например, ресторатор Роман Рожниковский и торговец кухонными гарнитурами Владимир Масорин.

Собственно говоря, ничего необычного – тот же метод применяется в отношении выпускников Гарварда в крупнейших международных инвестиционных компаниях. Первое задание для впавших в состояние гордыни новобранцев – сбегать за пончиками... Я не говорю здесь о «дедовщине». Я говорю о методе on-job-training, единственно эффективном в условиях малого бизнеса с учетом качества «исходного материала».

Но и это еще не все. Само по себе внутрифирменное обучение не является гарантией роста производительности. Работа должна доставлять человеку радость не на словах, а на деле. Руководитель консалтинговой фирмы Владимир Киселев хорошо сформулировал три ключевых условия для создания атмосферы взаимопонимания, для сплочения команды единомышленников. Первое – это наличие убедительной картины будущего (видение), причем наемный персонал хочет видеть себя важной

частью этого прогноза. Второе – это подчеркивание значимости личного вклада каждого в совокупный успех фирмы. Об этом еще Карнеги писал, но про банальную лесть и щедрую похвалу все почему-то забывают, будто язык отсохнет лишний раз похвалить и приободрить коллегу. Наконец, рядовой сотрудник хочет честных, открытых и справедливых отношений. С этим сложнее, потому как изначально ценностные установки у индивидуумов разные.

По третьему пункту – пример открытости коммерческих отношений в коллективе найдете в интервью с гомеопатом Сергеем Фурсовым. Врачи в его клинике могут заключить контракт на продвижение препаратов с любой фармацевтической компанией. И легально получать с этой компании проценты. Единственное условие: все остальные врачи должны удостовериться, что этот препарат лучше аналогичных. Эти врачи будут задавать друг другу острые вопросы, пока не договорятся. Но если договорятся, тот, кто инициировал обсуждение, будет получать проценты со всех своих коллег.

А говорят, что деньги портят людей. Обо всем можно договориться, если захотеть. Так мы незаметно вернулись к тому, с чего начали. Проблема первоначального отбора и ротации подходящего работника (в том числе и по ценностям, которые разделяют все члены трудового коллектива) – это все та же проблема асимметрии входной информации. Чтобы уменьшить эту асимметрию, кандидат на должность приносит в чемоданчике свои дипломы, подробное резюме, рекомендации предыдущих начальников. Он хорошо одевается, брызгается дорогим парфюмом, строит глазки и кокетничает. Он обещает и еще сто раз обещает прилежно трудиться и принести наигромadнейшую пользу новой фирме. Ваша задача – в пределах нескольких собеседований и испытательного срока разобраться, где тут правда и где – не очень.

Опытный доктор Владимир Грицаюк с этой целью задает каверзный вопросик начинающимся докторам. А есть ли, мол, у вас, дорогие доктора, первичные пациенты, приходящие именно к вам? Как правило, их нет. Такая ситуация хороша для интерна или ординатора, но ни в коем случае не для практикующего клинициста. Если нет первичных, значит, он плохо работает. Или не хочет работать. Так Владимир Грицаюк снимает асимметрию входной информации.

А вот программисту Анатолию Гавердовскому так и не удалось загодя «прощупать» американского топ-менеджера – хорошо умеют себя продавать обученные «самопиару» американские топ-менеджеры. Наобещал один такой очень представительный и убедительный с три короба, потом ожиданий не оправдал, и увольнять его пришлось с большими процедурными трудностями. Зато без него американский филиал фирмы под оперативным руководством Анатолия начал наращивать обороты на 40% в год.

Сразу после найма специалиста или редкого работника немедленно начинайте подыскивать ему достойную замену. Это, наверное, слишком цинично, но такова жизнь. Текучесть кадров в малом бизнесе на порядок выше, чем в бизнесе крупном. Для многих работа на небольшом предприятии всего лишь ступенька в карьерном лкте. Аргументов для долгосрочного найма у вас скорее всего не окажется. А рокировка, я вас уверяю, безболезненной не будет.

Есть два типа замен в спорте. Один вариант – как в футболе. Игра останавливается судьей, трибуны рукоплещут. Уставшая звезда вразвалочку бредет за игровые границы, где уже нетерпеливо сучит бутсами его визави. Наконец, новый игрок, гарцуя, как застоявшаяся скаковая лошадь, появляется на поле, по ходу раздавая ценные указания тренера. Торжественно передается капитанская повязка. Звучит судейский свисток и игра продолжается. Ритуал, одним словом.

И есть другой вариант – хоккейный, когда замены осуществляются в ходе игрового процесса, ритм поединка не изменяется, численность командного состава на площадке не должна нарушаться, количество замен непредсказуемо и не лимитировано. Чуть кто замешкается – выписывают двухминутный штраф.

Кадровые перестановки на крохотных предприятиях происходят, как в хоккее, на больших – иногда могут происходить, как в футболе.

Бонусный совет начинающему предпринимателю: все-таки вкладывайтесь в персонал! Эмоционально, материально, интеллектуально. Не жалейте ресурсов на это занятие. Потому как есть только две дороги. Об одной мечтают учредители артели «Старатели». Андрей Петрухин несбыточно грезит, чтобы в его Лыткарино на предприятии было так же безлюдно, как в Финляндии. Минимум специалистов управляет полностью автоматизированным производством. И его можно понять. Это один подход.

Совершенно другой – у Марка, возглавляющего небольшую фирму, специализирующуюся на разработке пакета инструкций для компьютерного обеспечения. У него ведь именно персонал спас фирму от разорения и банкротства. В трудный час Марк собрался было прекратить мучаться. Но персонал на общем собрании решил, что ужас без конца лучше, чем ужасный конец и что надо бы еще немного продлить собственную агонию. Недостающий клиент был счастливым образом найден, и все обошлось – к взаимному удовольствию.

На этой жизнерадостной ноте позвольте мне как экскурсоводу по злачным местам плавно перейти к следующему «болоту», так как эта глава все-таки претендует на краткий обзор и других текущих трудностей в бурной предпринимательской жизни.

## КТО САМОЕ СЛАБОЕ ЗВЕНО?

Я уже отмечал в первой главе, что рынки, на которых искусственно поддерживается монопольное положение одного или нескольких игроков, крайне неблагоприятны для компаний с небольшими оборотами. Одно из проявлений такой неблагоприятной внешней среды – отсутствие возможностей организовать цепочку по созданию добавочной стоимости высокого качества с участием в этой цепочке других компаний. Это, несомненно, плохая новость. Потому как если у маленького частного предприятия возникают какие-то трудности с квалификацией и численностью персонала или это маленькое предприятие хочет сосредоточиться на том, что лучше всего получается (на ключевых компетенциях), то возникают проблемы добросовестности подрядчика и соблюдения контрактных обязательств.

Наира Сироян в своем интервью справедливо отмечает, что раз большинство подрядчиков работает по предоплате, то после поступления соответствующих сумм на

расчетный счет эти подрядчики зачастую впадают в соблазн сорвать сроки, прислать не то, что было согласовано, или вообще не прислать ничего.

Я так понимаю, что проблема поставки требуемых ингредиентов в пищевой промышленности сравнима с проблемой качества комплектующих в автомобильной. Ни там, ни там искомого качества нет – и не предвидится. Игорь Галков рассказывает такие ужасы про майонез, что становится страшно его есть: в яичный порошок (основу для любого майонеза) негодяи-посредники кладут пшено, сою или вообще пластмассу. Ресторатор Роман Рожниковский жалуется на то, что отечественные снабженцы не могут ему поставить печень утки или гуся, да и на обычное мясо ввели квотирование, и качество поставок резко упало.

Наталья Нестерова обладает удивительным опытом сотрудничества с итальянскими сборщиками мебели. Оказывается, там, в Италии, небольшие фабрики не проставляют в контрактах на поставку никаких точных сроков изготовления. На Апеннинах многие отрасли строятся по принципу длинных цепочек, и темпы изготовления зависят от расторопности сотен поставщиков. В такой системе распределенного производства есть свои преимущества. Во-первых, каждый из поставщиков в состоянии шлифовать качество своей ограниченной номенклатуры. Во-вторых, достигается более полная занятость. И вдобавок ко всему, когда благополучие одних семейных маленьких фирм зависит от добросовестности других семейных маленьких фирм, вся совокупность отраслевых игроков волей-неволей начинает соблюдать контрактные обязательства.

Кроме проблемы соблюдения контрактных обязательств, острой является и проблема слабого развития товаропроводящей сети. В стране действует 308 тысяч оптовых компаний и 138 тысяч розничных. Один монополист любит другого монополиста. И государственные органы не сдерживают никаким образом жаркого пыла этого взаимного обожания. Игоря Галкова с его уникальным натуральным майонезом не пускали на полки сети «Пятерочка». В «Седьмом континенте» нет (по словам Галкова) объединенной логистики, и поставщик вынужден самостоятельно отгружать товар в каждый из магазинов сети. С Михаила Четвертакова в некоторых сетях просят в качестве «входного билета» за его уникальный лимонад несколько тысяч долларов в квартал за доступ к полкам. При таких расценках «нормальными» в этих сетях считаются продажи на уровне полутора бутылок за два дня.

Если вспомнить, что во многих так называемых сетях действует драконовское правило перечисления денег на счет поставщика «через 90 банковских дней» (реально – около 4,5 астрономического месяца) и что товар принимается с предусмотрительной формулировкой «с возможностью возврата», то вообще становится непонятным, на ком все-таки зарабатывают сетевые магазины – на покупателях или на поставщиках. И при таком, мягко говоря, неласковом приеме начинающие поставщики все-таки вынуждены ломиться в ту небольшую щель, которую им оставляют (видимо, по недоразумению) набирающие вес розничные сети. Во-первых, доля сетевой торговли, особенно в Москве, неуклонно растет, и приходится мириться с тем, что особого выбора нет. Во-вторых, в процессе переговоров с более мелкими розничными точками важен такой джокер, как «крутизна». Всегда охотнее подписываются контракты с теми, чей товар «примелькался» на полках гипер- и супермаркетов. Да и степень осведомленности о товаре у конечного потребителя повышается.

По уровню «недружелюбия» к мелкому бизнесу от товаропроводящей сети не отстают и сами производители. Кирилл Скобликов умудрился два раза вылететь из списка дистрибуторов на двух московских комбинатах – на Очаковском пивном и на Лианозовском молочном. Хотя вроде бы расплачивался в срок, реализовывал регулярно. Но объемы его заказов не устраивали эти комбинаты. Зачем гигантам возиться с мелочевкой?

Со всех сторон – и от поставщиков, и от торговой сети и от производителей – лишь неприятности, одним словом. Есть ли выход -позитивный и надежный, как свет в конце энергетического кризиса? Есть. И некоторые предприниматели из нашего списка этот выход успешно нашли. Идея заключается в том, чтобы официально влиться в какую-то организационную структуру, примкнуть к более сильным. Раз уж этот мир любит больших и сильных, то именно с ними и приходится дружить. Тот же Михаил Четвертаков осуществляет свои бизнес-проекты в рамках группы компаний Виноградова. И не жалеет абсолютно. В обмен на потерю эфемерной самостоятельности он получает финансовую и организационную поддержку холдинга и может использовать весь его потенциал.

Аналогично поступил и программист Артем Юхин, реализующий свою бизнес программу по строгим законам классического стартапа. Третья стадия классического стартапа, если вы помните, заключается в подключении к проекту могущественного стратегического инвестора. Фирма Артема A4vision была преобразована в конечном счете в русско-итало-швейцарско-американскую компанию с офисами в Калифорнии и Швейцарии и командой разработчиков в Москве. Московские основатели оставили за собой часть акций и приобрели коллег с мировым опытом. Мы писали в первой главе: главное – вовремя и выгодно продать бизнес.

А если продаваться особо некому, то можно найти себе подобных и попытаться из «пузатой мелочи» скомпоновать что-то вроде альянса, пула игроков одного калибра. К такой идее пришли производитель пельменей Сергей Шестаков и туроператор Николай Пузарин. Первый разделил в холдинге функции производителя и продавцов, отдав на откуп партнерам вопросы логистики. Второй выдвинул идею объединения небольших туроператоров с целями противостоять в конкурентной борьбе крупным участникам рынка. Вспоминается притча про старика с веником, который демонстрировал своим сыновьям необходимость сплочения на примере прочности веника по сравнению с отдельными прутьями. Так что пора собираться в веники.

## КЛЮЧЕВОЙ НАВЫК И ОСНОВНОЕ ЛИЧНОЕ КАЧЕСТВО

Вообще, мне крупно повезло. По долгу службы я прочитал все 60 интервью, собранные в этой книжке. И ни секунды не жалею о времени, потраченном на ознакомление с исходным материалом. Я стал на 60 заочных собеседников умнее. К великому сожалению, я не уверен, что вы, читатели, обладаете таким же временным резервом, чтобы последовать моему примеру. Для этого, собственно, и сделана первая часть книги, этот компендиум. Кратко и увлекательно пересказать самую суть – вот в чем моя скромная задача. И я действительно искренне хочу донести до вас это самое-самое главное. И теперь прошу максимально сосредоточиться. Мне удалось вы-

членить из 60 интервью ключевой навык и основное личное качество, критически необходимые для любого предпринимателя.

Абсолютно неважно, есть ли у вас четыре высших образования или только три класса церковно-приходской школы, коренной вы москвич или гордый выходец из Тмутаракани. Помогают ли вам родственники или вы начинаете с продажи двух яблок на базарной площади в неторговый день. Все это, повторяюсь, абсолютно неважно.

Самое главное в бизнесе – это умение общаться и убедительно отстаивать свою точку зрения, «зажигать» и спланировать вокруг себя людей, умение бесконфликтно договариваться. Коммуникация, коммуникация и еще раз коммуникация. «И это все? Подумаешь, открытие!» – разочарованно воскликнет читатель. И будет категорически неправ. Да, это ключевой навык лидерства! И пусть эта новость станет для вас действительно открытием, уж не знаю, большим или не очень.

Призову в помощники моих заочных собеседников. Торговец красной икрой Владимир Удовин сознательно приучает себя к общению с любым собеседником, если это общение будет необходимым для дела. С любым, будь то бандюган, застойный директор или чиновник. Антиквар Александр Соколов мягко, но действительно превращает в друзей любых чиновников, проходящих с очередной проверкой. Так ему больше нравится, чем давать взятки. Как он добивается своего? Откровенными и красноречивыми рассказами о том, насколько его бизнес нужен этому городу, какую радость он доставляет простым людям. Андрей Корж пришел к аналогичному выводу. Оказывается, сотрудники милиции, проверяющие комиссии и инспекции – лто сплошь и рядом отличные люди («А мужики-то и не знали!»). Они просто делают свою работу, и к этой работе надо относиться уважительно и без комплексов. Настроить контакт, исправить недочеты. И все будут взаимно довольны.

Молочник Игорь Сандлер считает, что умение договариваться с кем угодно и по любому вопросу есть наипервейший навык бизнесмена в России. И я склонен ему верить, так как человек объездил всю страну с гастролями в рамках шоу-бизнеса. А уж насколько непрозрачен у нас шоу-бизнес, известно всем и каждому. Раз уж человек прошел 12 лет эстрадного беспредела, то выводы его основаны на, так скажем, безупречной доказательной базе.

Димитриос Сомовидис, извините, вообще грек, а как развернулся со своими сэндвичами! Какие завязки в Москве, о чем вы? Административный ресурс, доступ к кормушке, родственные связи – это все не о нем и не к нему. То есть сам Димитриос высказывает определенное сожаление, что всего вышеперечисленного у него вначале не было. Но, как вы видите, можно обойтись своим умом и напором. Ирина Викторган тоже изначально не из Москвы. Как вы думаете, может ли человек, который не любит и не умеет общаться с себе подобными, реализовать концепцию «глобальной сервисной фирмы»? Я считаю, что любой бизнес в сфере услуг – это прежде всего дотошное выяснение истинных потребностей клиента. А Ирина готова удовлетворять широкий диапазон потребностей избалованных столичных жителей, любой каприз, начиная с продажи билетов и заканчивая химчисткой. Чемпион продуктивного общения, а не человек!

В контексте наших интервью я мог бы привести еще массу аналогичных примеров, но оставляю эту работу в качестве домашнего задания для вдумчивых читателей.

Вернемся к моему категорическому утверждению о том, что предельная важность личных коммуникаций – своего рода откровение этой книги. Все знают, сколь много изоощренных концепций и моделей бизнеса готовы обрушиться в наши дни на своих слушателей бизнес-школы. И мне, например, неизвестно, есть ли в отечественных бизнес-школах такие предметы, как риторика, технологии презентаций, диспуты по формальной логике. Есть ли шанс у наших студентов, как это, например, распространено в знаменитой Гарвардской школе бизнеса, прослушать развивающие курсы по истории музыки или по религиозным вопросам?

Вернуться к истокам – это так тяжело и неинтересно для отечественных школ бизнеса и тренинговых компаний. То, что там нам чаще всего предлагают, – это концепция «растворимого кофе». Вот, мол, уважаемые слушатели, конспект западной академической теории, добавьте в него немного вашего личного разума и действуйте впредь по выкроенным лекалам. В результате простые, но всегда и везде верные истины человеческого бытия запутываются и искажаются.

Переговорная практика и знание социальных закономерностей объявляются недостойными для изучения. Американец Карнеги – «это не *comme il faut*». Знаменитая книга американцев Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» благополучно забыта, а ее российских аналогов так и не создано. Другая знаменитая книга, написанная американцем Харви Маккеем («Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»), продается без какого-либо ажиотажа.

Зато все повально чуть ли не с первого курса заштатного экономического училища бросились постигать такой исключительно запутанный символ веры, как сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard) от Д. Нортон и Р. Каплана. Не верите? Зайдите на «Яндекс». Наберите в поисковике сначала «Харви Маккей», а затем – Balanced Scorecard. Удивительная у нас все-таки по степени дружного эпилептического припадка страна.

Перейдем к изложению основного личного качества, имея которое возможно преодолеть без страха и упрека все ужасы войны. А бизнес – это все-таки война, это занятие не для мягкотелых и слаонервных. Я бессилён сформулировать основное личное качество успешного предпринимателя из этой книги одним словом или лаконичной фразой. Скорее, это совокупность некоторых родственных, схожих свойств личности, определяемая такими понятиями, как настойчивость, бесстрашие, упорство, гибкость, одержимость, последовательность, терпение.

Этот перечень – своего рода отчетливый диагноз. Предпринимательский диагноз. Человек, обладая джентльменским набором таких качеств, добьется успеха в бизнесе с очень большой вероятностью.

Вы, наверное, заметили, что в первых главах я избегал прямого цитирования. Но в этом месте рукописи без точной передачи смысла знаковых высказываний отдельных предпринимателей мне не обойтись.

«Красивая машина, одежда – это все мишура, которую можно потерять. Главное – опыт и практика. Зарабатывая, приобретаешь опыт, и он всегда при тебе. И если понадобится, встанешь, пойдешь и начнешь все сначала, потому что знаешь и умеешь» (Н. Болотова, Москва).

«Вообще, в бизнесе в отличие от жизни надо привыкать к потерям. В жизни ты не можешь себе позволить регулярно терять кошелек. А в бизнесе три месяца нахо-

дишь кошельки, два месяца – теряешь. Но если в конце года колонка „итога“ у тебя положительная, если она приносит тебе удовольствие и ты чувствуешь себя конкретным пацаном, если у тебя хороший уровень прибыли, то и прекрасно» (И. Борзенков, Свердловская обл., «Эксперт», №26/2004).

«У нас нет миссии компании, нет корпоративной этики. Мы никакие правила жизни не прописываем. Слово сказанное – серебро, а не сказанное – золото. Все, что написано, становится для тебя веригами. Но то, что я сегодня говорю, относится лишь к сегодняшнему дню. Через месяц все может быть немного по-другому. И если рынок потребует, мы будем перестраивать компанию. И скажем об этом людям» (В. Буторин, Архангельская обл., «Эксперт», №38/2004).

«Я рассуждаю по схеме из „Алисы в стране чудес“ – чтобы стоять на месте, надо очень быстро двигаться вперед. В голове у тебя может быть очень много мотиваторов, но ты понимаешь, что, если ты не будешь развиваться, ты погибнешь. А когда погибнешь, никто не скажет, что ты просто заработал денег и вовремя ушел. Скажут, что ты слабак, что другие смогли, а ты не смог» (И. Борзенков).

Пусть вас не смущает внезапное упоминание личностей, не ставших героями именно этой книги. Во-первых, в информационном поле журналистики они все равно присутствуют как предприниматели с аналогичными характеристиками. Во-вторых, примечательно, что единодушие в откровениях наблюдается по всей территории нашего государства.

Еще раз. Суть вот в чем. Чтобы быть успешным в бизнесе, надо уподобиться мудрому боксеру на ринге, а не «попрыгунчику». В чем разница? «Попрыгунчик» намеревается решить исход поединка уже в первом раунде одним красивым мастерским ударом. Похвальное намерение. Но этот боксер впадает в дикую растерянность и обычно проигрывает, если первый раунд истекает, а противник все еще на ринге и не думает падать или сдаваться. Мудрый боксер – он не такой наивный. Он согласен на победу по судейским очкам в 12-м раунде и обычно именно такой, пусть трудовой и некрасивой, победы и добивается.

Средства массовой информации раздувают культ «звезд» в захватском стиле «пришел, увидел, победил». Но в жизни так чаще всего не получается. Хорошие не всегда побеждают плохих, добро не одолевает зло, и даже если каждый день зримо и отчетливо представлять миллион в твердой валюте, он к ногам не свалится. Рано или поздно понимание того, что окружающая нас действительность изначально несправедлива, приходит к каждому, если он только не круглый идиот. А после такого понимания для многих наших соотечественников наступает личная катастрофа. Многие наши соотечественники с детства не привыкли побеждать «по очкам». Их учила семья и школа побеждать быстро, красиво и желательно без сдачи.

А наши герои – все как один упорные бойцы. Они не противопоставляют себя угрозам и вызовам окружающей среды, не предъявляют претензий и не требуют гарантий. Они вырабатывают гибкое и позитивное отношение к неопределенности, демонстрируют психологическую приспособляемость и устойчивость, доходящую до фатализма. Они вливаются в поток событий, имея только самую общую жизненную программу (а не тщательно прописанную миссию и не просчитанный бизнес-план), и добиваются максимальной эффективности за счет активности и твердой воли, непоколебимой уверенности в своем потенциале и возможностях.

Вот почему так трудно с нашим пассивным российским менталитетом освоить предпринимательство как образ жизни и почему это занятие так по душе американцам. У них, кстати, есть ключевое понятие, известное там любому малышу со школьной скамьи. Это исторически сформировавшееся понятие - "западный фронт". Первые американские колонисты шли на Запад, с трудом представляя все те скрытые опасности и ловушки, которые им предстоит преодолеть на длинном пути. Неизвестность их не пугала, а только раззадоривала, да и обратной дороги не было, разве что опять на каторгу или в беспросветную нищету.

А бескрайнюю Сибирь поселенцы в массовом масштабе не осваивали. Туда ссылали в принудительном порядке. Спи да лежи, государь денежки пришлет, а не пришлет, так и нас не сыщет.

Вот и вся разница в менталитетах.

...

Не хочется заканчивать эту главу утешительно-оптимистичным набором не запоминающихся сентенций. Если вы помните, еще во введении я высказал гипотезу, что предпринимателем, хотя бы на уровне малого семейного бизнеса, может стать почти каждый. А в этой главе я в основном докладываю вам значительные текущие трудности, и к тому же менталитет, как оказалось, у нас не соответствующий.

Я не вижу противоречия. Да, наверное, в тягость отказаться от привычных слабостей и распущенного безволия под названием «голубое блюдечко с золотой каемочкой». Но другого пути, кроме проявления личной «упертости», в этом вопросе я не вижу. Известны случаи мобилизации скрытых индивидуальных ресурсов, когда нетренированный человек перемахивал через двухметровые заборы, спасаясь от преследующих его собак или разбойников. Нас всех сейчас преследует собака Баскервилей. Только у каждого она своя. Выбирайте сами - вступать ли вам в схватку с непредсказуемым финалом или утонуть в Гримпенских торфяных трясилах.

## 15 ЦИТАТ ИЗ ИНТЕРВЬЮ

«20% работников зарабатывают 80% всех денег студии. А еще 80% работников зарабатывают оставшиеся 20%. Казалось бы, надо эти 20% оставить, а всех остальных гнать в шею. Но! Парадоксальная ситуация: трудяги не могут жить без раздолбаев. Это абсолютно уникальная вещь. Важно, чтобы это процентное соотношение сохранялось. Тогда коллектив работает продуктивно. Не знаю почему»

Петр Банков

«Это все происки журналистов. В девяностых они запустили слово „дизайн“, которое в нашей стране не имело под собой никакой профессиональной почвы. И произошла страшная вещь: на название ринулись люди вообще без образования. Кто это? Откуда они берутся? Я встречал химиков, педагогов, бог знает кого, кто занимается сегодня так называемым дизайном интерьерера. Позанимавшись, начинают домики рисовать. А кто-то их строит. Или начинает стенки двигать. Стенку подвинул – забыл воздуховод провести. Ты же не знаешь ничего об этом – ну что ты лезешь?»

Дмитрий Быков

Я уверена, что умение вести бизнес – это умение общаться. И все. Умение расположить к себе человека, искреннее желание не обмануть его, а поучаствовать в его жизни, помочь решить его проблему. Предложить ему свою услугу, убедить его, что именно эта услуга ему необходима. С клиентом, с партнером надо разговаривать открыто – тогда будет польза. Еще я поняла, что нельзя идти к человеку – партнеру ли, чиновнику – решать какой-нибудь свой вопрос, если не можешь сначала помочь с какой-то его проблемой. Если можешь что-нибудь предложить – тогда все сработает"

Ирина Виторган

«С „Пятерочкой“ у нас были затяжные бои. Они на наш майонез делали огромную наценку, порядка 50-60%. И, естественно, по продажам мы были значительно ниже всех остальных торговых марок. Поехали к ним разбираться, они говорят: а мы просто зарабатываем на вашем продукте, вот и все. Попытались их убедить, что зарабатывать можно на обороте, сделав поменьше наценку и продавая значительно больше. А они говорят: нет, нам это не нужно. Потом выяснилось, что менеджеру заплатили, чтобы он нас удалил»

Игорь Галков

«Я жесткий, некоторые говорят, крайне жесткий руководитель. Своих сотрудников я „мочу“, могу ругать их матом – тем не менее люди работают у меня долго, и им нравится работать со мной. Потому что я -справедливый. Перед любым жестким наказанием сотрудника я сто раз подумаю. Бывает, и довольно часто, что я ошибаюсь. По всем правилам управления ошибки признаю сразу. При этом за своих сотрудников вступлюсь перед кем угодно. Сам. И они это знают. Мне понравилась цитата, Александр Невский сказал: „Бог не в силе, Бог в правде“. Я придерживаюсь и силы, и правды»

Александр Дюков

«С таможенной проблемы были серьезные. Вся наша продукция в течение полугода была арестована и лежала на складах без движения. В январе 2002 года, когда случилось дело „Трех китов“, мы попали под горячую руку. Поставщиком „Трех китов“ была фирма „Интертрейд“, а нашим -»Мега-Интертрейд". Ход мысли таможенников понятен? Полгода склады были арестованы, потеряли мы очень много, а в первую очередь клиенты. Претензий в результате со стороны государства никаких, но и убытки, конечно, никто нам возмещать не собирался. Хочу еще раз сказать отдельное спасибо терпеливым клиентам – многие не потребовали ни копейки в качестве штрафов"

Владимир Масорин

«Есть великолепное озеро Акатовское в Смоленской области. Там водились два вида судака – озерный и серебристый, рыбалка была очень интересная. И вот мы приезжаем знакомиться с директором местного хозяйства. База его -традиционное рус-

ское убожество, без всякого ремонта. Он нам выставляет на стол самогон, хлеб, сало. И когда речь заходит о благоустройстве территории, произносит волшебную фразу: „Вы мне сначала заплатите, сам я убирать ничего не буду, но попрошу свою жену, сельскую учительницу, а она бесплатно тут разгрести мусор не станет“. Он не понимает, что мы ему привозим клиентов, он же сидит на всем готовом и при этом даже окна помыть не хочет! Таким людям проще пускать браконьеров, которые электро-удочками за два-три года уничтожили всю рыбу»

Наталья Муштакова

«В 1995 году в Чехии развили бурную деятельность вьетнамцы. Может, и не вьетнамцы, но их было очень много. Тоже что-то поставляли, привозили, продавали. С одним таким предпринимателем мы делили склад. Помещение большое, нам столько места не было нужно. Так вот этот маленький господин, вечно дымящий сигарой и окруженный кучей девочек, однажды просто вывез всю нашу аппаратуру с общего склада и смылся. На 500 тысяч долларов. Мы его, конечно, искали потом. Но они настолько все одинаковые. Короче говоря, не нашли»

Дмитрий Немировский

«У нас была нехорошая история с одним рестораном, когда проект, над которым работали не только мы, но и группа архитекторов, доделывала третья сторона. В результате некий архитектор из Петербурга, не буду называть его фамилию, выдвинул этот ресторан на архитектурную премию как собственный проект. Конечно, нам заплатили за работу, но с точки зрения авторского права и элементарной этики опыт был неприятным»

Наталья Нестерова

«У нашего демократически-мафиозного государства две особенности: налоги, которые нельзя заплатить, и законы, которые нельзя выполнить. А мы работаем как раз в той области, в которой все определяют законы и налоги. Они не прекращаются. Но есть иммунитет, проблемы известны, и понятны механизмы их решения – ведь объект не первый и не десятый»

Павел Покусаев

«На волоске мы каждый день. Знаете, когда я бежал от цунами, было страшно, а потом – никаких переживаний. И так у всех русских. И я понял, что мы живем в такой ситуации... Иначе бы переживали, как все иностранцы. А для нас это норма жизни. Зато есть и уверенность, что волосок не оборвется и завтра будет выход. Мне нравится эпоха перемен, но только наши потомки смогут оценить тот идиотизм, который мы называем жизнью»

Роман Рожниковский

«Мой старый знакомый, даже, можно сказать, друг, бывший музыкант, сидевший без денег, влачивший жалкое существование, пришел ко мне, попросился на работу. Возьми, говорит, меня менеджером. Я взял его. Он стал работать. И через два года я случайно вдруг узнаю, что он открыл параллельную фирму на свое имя и торгует

налево запчастями к моему же оборудованию. Я его уволил без разговоров, несмотря на 10 лет дружбы, что нас связывали. А скорее наоборот – за эти 10 лет и уволил. И даже слушать не стал. Хотя он просил дать ему шанс. Очень просил»  
Игорь Сандлер

«Прилетев из Люксембурга, Наира, не заезжая домой, поехала со своими тортами и кубками на чемпионат России в Гостином Дворе, где ее встретили в штыхы. Первое международное золото, которое привезла Наира своей стране, вызвало только зависть и раздражение. Здесь ей ставили самые низкие баллы, и она была вынуждена отказаться от участия в соревновании. „Мне тогда сказал один из членов жюри: ты хочешь собрать все медали, а так не бывает“. После этого Наира поклялась не участвовать в российских конкурсах»

Наира Сироян

«Я взял помещение в аренду, ремонт сделали за 42 дня. Сам гонял рабочих. Были моменты, когда на площади 125 метров было 35 человек строителей, все что-то делали, я кричал, ходил. Зато уложились в сроки. Сказал: полтора месяца. Сделали не за 45. а за 42 дня. Когда мне говорят: „Ну, ремонт – это полгода, год“ – я смотрю на людей и вижу, что либо они ничего не понимают, либо просто ленивые»

Димитриос Сомовидис

«Недавно был случай: человек купил как раз плоский монитор, нашел битый пиксель, захотел вернуть – не получилось. Он сделал такой же заказ на другое имя. Думал, когда придет курьер, он подменит свой монитор на новый. Но второй монитор оказался точно такой же. Он начал звонить и требовать вернуть деньги. Курьера отпускать не хотел. Закончилось все в милиции»

Андрей Харкевич

## Глава четвертая

### КЛИЕНТ – ЭТО ВАШЕ ВСЕ

В этой пивоварне заключены возможности обогащения, не снившиеся и самой жадности.

С. Джонсон, 1781 г.

«Так о чем же эта книга и для кого она предназначена?» – может спросить недоброжелательный читатель. Книга о нашей жизни, если вдуматься. С одной стороны, ее можно поглощать с любой главы или с любого интервью просто как увлекательное чтение, что удобно, например в дороге. С другой стороны, ее можно рассматривать как своеобразный учебник для начинающих предпринимателей, в котором «кейсов»

гораздо больше, чем теории. Хотелось бы, чтобы при этом книга «зажигала», то есть давала импульс к осмысленным переменам в жизни отдельных читателей.

Я, разумеется, далек от мысли, что, прочитав все пять моих глав и все 60 интервью, читатель спешно пойдет регистрировать собственную фирму. Реалистичным предположением будет, если читатель начнет иногда задумываться о таком способе жизни и роде занятий, как предпринимательство. И изменит свое негативное отношение к согражданам, занятым подобными делами. Или если система аргументации и примеров из этой книжки предстанут перед читателем в настолько убедительном свете, что он, читатель, до этого колеблющийся, все-таки решится на смелое переобустройство своей жизни. То есть встанет наконец со стула и все-таки пойдет и откроет фирму. Получается, что я, как ни крути, придерживаюсь максималистских ожиданий от реакции на эту книгу.

Ну, раз коварная цель моих писательских усилий разоблачена, то хочется положить на чашу весов в пользу предпринимательства еще некоторое количество неотраженных аргументов. Главное – не перестараться. Книга и без того перенасыщена информацией. Поэтому в этой главе будет всего одна идея, но путеводная как никакая другая.

Все предполагаемые препятствия на планируемом пути будет преодолевать намного легче, если вы определитесь с основными принципами вашего предполагаемого бизнеса, с его философией. Если помните, в предыдущей главе в одной из цитат проскользнула замечательная мысль. У начинающего предпринимателя в его фирме не должно быть никакой миссии, правил жизни и прочих детализированных планграфиков. Вся эта из пальца высосанная регламентация только сковывает креативность, гибкость и адаптационные возможности.

Но что-то же должно служить ему надежным ориентиром? Этим безошибочным маяком вполне может стать безусловная ориентация на удовлетворение реальных потребностей предполагаемых клиентов. Банальная на первый взгляд истина, но сейчас мы ее немножко повертим в руках – а вдруг следствия из этой сентенции покажутся вам не столь очевидными?

## НЕ ОТКРЫВАЙ ЛАВКУ, ЕСЛИ НЕ УМЕЕШЬ УЛЫБАТЬСЯ

Начну со страшной тайны, которую нецелесообразно и даже рискованно рассказывать тем вашим друзьям и знакомым, кто ходит на работу в крупные компании. Большие компании не знают, не любят, не удовлетворяют своих клиентов. Но признаться в этом они не желают даже самим себе. Ради маскировки своей беспомощности ими придумывается и запускается в информационное пространство безответственная болтовня о том, что 80% прибыли приносят 20% покупателей. Или о «высочайших стандартах обслуживания». Или о «скрупулезных маркетинговых исследованиях». Все это ерунда на постном масле. Главное для монстров и лидеров – это экономия на издержках.

Из экономической теории известно: если точка безубыточности достигается на более высоком объеме выпуска, то это требует мгновенного увеличения условно-постоянных расходов. Организатор бизнес-процессов не может, к примеру, до бесконечности увеличивать экономию на масштабе производства. Рано или поздно ему

придется вложиться или в новый цех, или в новый склад, или в добавочный персонал. Что влечет за собой в конечном счете и рост переменных расходов.

Озабоченный насущной необходимостью какие-то расходы сокращать, собственник в первую очередь урезает те из них, отдача от которых для него не столь очевидна. Клиент – как считает собственник – никуда не денется, придет как миленький и без того, чтобы за ним ухаживали. К тому же обслуживание большой клиентской базы приводит к распылению всегда ограниченных ресурсов и к невозможности установить обратную связь с каждым потребителем в отдельности.

Всех этих недостатков малый бизнес лишен по определению. Точка безубыточности в нем достигается при гораздо меньшем объеме расходов. Клиентская база чаще всего невелика, что позволяет укрепить достоверную и активную обратную связь с каждым клиентом. Как правило, узкая ниша, в которой приходится функционировать небольшому предпринимателю, позволяет ему достичь высокого уровня качества и специализации, что особенно ценится лояльными клиентами.

Вот мы и продвинулись еще на шаг в описании беспрюирышной философии: знать, любить и удовлетворять своих клиентов. Но способов достичь этих целей на практике превеликое множество. Я остановлюсь на самом главном, который вполне под силу любому ПБОЮЛ. И, что радует, большая часть предпринимателей из нашего сборника дошла до этой идеи самостоятельно. Что подтверждает мысль о том, что есть маркетологи обученные и есть – стихийные. И стихийные зачастую достигают даже лучших результатов, чем специально обученные.

«Удовлетворение реальных потребностей предполагаемых клиентов» -вдумайтесь в эту формулировку. Здесь находится золотой ключик. Реальные потребности! Какая реальная потребность наиглавнейшая? Ну, не буду вас больше томить. Реальная потребность – получить в обмен на денежные знаки и потраченное время такой комплекс «товар + услуга», который бы превзошел первоначальные ожидания. Клиент всегда, пусть даже на подсознательном уровне, сравнивает ожидания «до» и впечатления «после». Я надеюсь, что вы еще помните австрийского товарища Бем-Баверка и его теорию субъективно воспринимаемой ценности.

Продают не роботам, а живым людям, которые все на этом свете воспринимают через свои пять органов чувств. Присовокупить добавочную ценность к даже самому унылому, стандартному продукту возможно при помощи комплекса сопутствующих услуг, которые вы обрушиваете на эти самые пять чувств. При желании «невидимую составляющую» можно преподнести клиенту в процессе продажи любого осязаемого товара. Это и послепродажное обслуживание, и обучение, и сервис, и финансовые условия, и страховка, и информационные консультации. Вот и он, обещанный золотой ключик. Продавать нужно всегда и везде каждому своему клиенту комплекс «товар + услуга» – и люди к таким продажам потянутся. И кошельки продавца наполнятся. И будет у него благодать и коммерческий успех.

## СКОЛЬКО СЧАСТЬЯ ВЕШАТЬ В ГРАММАХ?

Слишком скромная цель – пытаться по минимуму удовлетворить клиентов. Или измерять эту удовлетворенность при помощи подробных исследований. Внутренние, потенциальные запросы клиента обычно превышают его вербальную удовлетворен-

ность. На самом деле все очень просто. Многие услуги направлены на удовлетворение потребностей, находящихся в иерархии на высших слоях пирамиды Маслоу. А что там у нас наверху? Правильно. Стремление к счастью, к любви, к самореализации.

А теперь немедленно вытолкайте за дверь всех шарлатанов, которые утверждают, что при помощи неких методик им доподлинно известно, как измерить счастье, радость, успех, любовь клиентов. Странно, что такое простое и элегантное обоснование бесполезности маркетинговых исследований в сфере услуг я раньше нигде не встречал. Вот вы лично на сколько процентов сегодня счастливее или несчастней себя вчерашнего? Сколько вешать в граммах?

Что такое реальность? Это просто коллективная догадка. Воспринимаемое качество услуг для удовлетворенности клиента так же важно, как и реальное их качество. Плацебо иногда лечит сильнее настоящего лекарства. Для того чтобы контролировать удовлетворенность клиентов, продавец должен четко контролировать возникающие у них ожидания. Услуга представляет собой только то, чем она является в восприятии потенциального потребителя.

Услуги невидимы, это всего лишь обещание того, что кто-то выполнит определенную работу. Товары используются, а услуги переживаются. В обмен на предварительное обещание продавец иллюзий сначала получает элементарный страх потенциального клиента.

Это очень важно – о страхах. Продавец услуг должен быть своего рода психотерапевтом, кстати и некстати встречающим со своей сакраментальной фразой «Хочешь поговорить об этом?».

Клиент жертвует привычным уровнем собственного контроля над событиями. Клиент жертвует деньгами. Он жертвует временем, репутацией, здоровьем, если услуга будет оказана плохо. Продавцу приходится постоянно следить за балансом своих взаимоотношений. Исходить из того, что в реальности он хуже, чем кажется, и постараться его уравновесить.

Баланс взаимных «жертв» обычно не в пользу исполнителя услуги. Только дополнительные «жертвы», уступки с его стороны, причем существенные, могут создать ощущение взаимного доверия, которые укрепят взаимопонимание и приведут в дальнейшем к лояльности.

## САМЫЙ ЛУЧШИЙ В МИРЕ КАРЛСОН

Вы уже поняли, что, даже продавая физически осязаемый многотонный товар, предприниматель на самом деле реализует сопутствующие услуги. В значительной степени маркетинг услуг представляет собой состязание в популярности. Будьте профессиональны, но главное – будьте привлекательны. Бизнес в сфере услуг – это работа с людьми, он должен быть личностным. Вступайте в непосредственные человеческие контакты, прерывайте внутреннюю социальную изоляцию.

Во-первых, это контроль в точках контакта. Культивируйте заразительный энтузиазм. Польза унылого здравого смысла весьма ограничена. Для достижения впечатляющих результатов продавцу понадобится вдохновение. Не притворяйтесь, страстно любите свое дело, не стесняйтесь своих пламенных положительных эмоций.

Учитесь заряжать окружающую вас среду эмоциональным экстраординарным накалом.

Проанализируйте возможные «точки контакта» с клиентами, а потом подумайте о том, как сделать каждую из них необычной и запоминающейся. Реализатору услуг могут помешать тривиальные детали. Контролируйте детали, а не реагируйте на них. Способность к четкой благожелательной и запоминающейся коммуникации – основное условие для того, чтобы производить впечатление компетентного и умелого человека, который контролирует ситуацию и устраняет страхи и сомнения.

Во-вторых, исключительно важно, находятся ли на должной высоте офис, внешний вид персонала, личная «упаковка» руководителя и качество информационных материалов и оборудования. Красивый дизайн создаваемой вами среды обитания сигнализирует о качестве. Чем дальше офис будет своим видом сообщать потенциальным клиентам, что его занимает бедствующий молодой адвокат, тем дальше этот адвокат-тишка и на самом деле будет бедствовать. Если вы верите в ваш бизнес, то покажите это всем.

В-третьих, это известный в маркетинге парадокс привлекательности высоких цен. Цена определяет восприятие, которое влияет на удовлетворенность. Чем выше цены, тем выше воспринимаемое качество ваших услуг. Избегайте невнятной середины в калькуляции цен. Выставляйте счет за стоимость своей работы, а не за потраченное фактическое время. Ценность представляет знание, куда ударить молотком, а не количество самих ударов. Включите в свои цены возможность выбора. Клиенты, которые настаивают на скидках, дают тем самым понять, что оплачиваемая работа, по их мнению, не стоит того, во что ее оценивает продавец.

В-четвертых, это, конечно, популярность торговой марки. Элемент игры и легкомыслия при выборе услуг обычно исключен. У клоунов не лечатся и не доверяют им обучение детей. Среднестатистическое имя и репутация на рынке означают среднестатистический успех. Мозг человека лучше всего запоминает то, что является уникальным, чувственным, творческим и выделяющимся из общей массы. Нелегкая задача – выработать у потребителя узнавание, признание и привычку пользоваться регулярно одной и той же торговой маркой.

## НАС ВЫБИРАЮТ, МЫ ВЫБИРАЕМ

Ключевая проблема в том, что общеизвестная маркетинговая модель, нацеленная на продажу товара, не работает в сфере услуг. Как работает стандартная маркетинговая модель? Вы находите и демонстрируете клиенту функциональные особенности вашего товарного предложения по сравнению с предложениями ближайших конкурентов. Из очевидных и осязаемых особенностей вытекают преимущества и выгоды использования именно вашего товарного предложения.

В области услуг, во-первых, затруднительно разделить предложение на обособленные наглядные «функциональные» составляющие, во-вторых, еще труднее организовать процедуры более или менее объективного сравнения. Если не верите, попробуйте сами определить, какие парикмахерская, гостиница или ресторан лучше или хуже, если, предположим, все они конкурируют в рамках одного уровня стандарта.

Первое распространенное заблуждение состоит в убежденности, что решения по выбору из нескольких вариантов принимаются, второе – в том, что это процесс. Большинство решений не обдумывают – их быстро принимают, а потом думают о том, как их можно оправдать. Перед тем как стараться повлиять на решение потенциального клиента, определите, что именно он уже решил и почему. Обычно конкуренция идет с уже сложившимися у потенциального клиента представлениями о компании, в которую он обращается.

Привычка и радостное узнавание в сфере услуг – великая вещь! В первые 20 минут люди защищаются от своих же внутренних психологических проблем. Не выбирают незнакомое и рискованное. Незнакомое вызывает подозрение. В самих наших генах закодирована «инструкция» относиться к незнакомому и незнакомцам с подозрением, как к угрозе, которую мы должны избегать или ей сопротивляться. Срабатывает эффект актуальности и известности. Выбирают не самое лучшее, а приемлемое и известное. Перед тем как вы попытаетесь себя «продать» клиенту, постарайтесь, чтобы он вас поближе узнал, чтобы он за версту мог оценить уровень ваших претензий.

## СЕМЬ ВОПРОСОВ САМОМУ СЕБЕ

Итак, мы как гипотетические продавцы «товара + услуги» стоим перед задачей рассказать о содержании нашего предложения так, чтобы потенциальный клиент перестал нас опасаться, привык бы к нам и начал доверять. В принципе, известный рецепт (от гуру Траута) состоит из трех компонентов: четкое позиционирование на основе специализации и стандартизации.

Ни одна компания не может позиционировать себя сама. Позиция – это место в сознании, в воображении потребителей. Позиционирующее определение компании, напротив, является выражением того, какой она хотела бы предстать в глазах потребителя. Для достижения максимальной точности в позиционирующем определении предлагаем вам найти ответы на следующие вопросы (они сформулированы Г. Беквитом).

Кто вы такие?

Каким бизнесом занимаетесь?

На каких людей ориентирован ваш комплекс «товар + услуга»?

Каковы особые потребности тех людей, на которых ориентированы ваши товары и услуги?

С кем вы конкурируете?

Что отличает вас от этих конкурентов?

Какое уникальное преимущество получает ваш клиент от использования вашей продукции?

Грамотное и эффективное позиционирование требует специализации и самоограничения. Реальное конкурентное преимущество обычно кроется всего в одном отличительном качестве или свойстве. Небольшие размеры и скромность в диверсификации ведут к большей оперативности и сосредоточении на индивидуальных нуждах конкретного клиента. Найдите сферу своей специализации, пусть даже очень узкую, и убедительно расскажите о ней клиентам. Специализируйтесь и концентрируйтесь.

Чем больше элементов вы добавляете в пакет для продажи, тем выше риск того, что продажа не состоится.

Для «достройки шпиля» в специализации добейтесь предсказуемости и стандартизации процесса оказания услуги. Задумайтесь над тем, кто или что устанавливает для вас стандарты качества – ваша отрасль, ваше эго или ваши клиенты? Необходимо контролировать не только расхождение между ожиданиями и реальностью, но и чрезмерные, завышенные ожидания. Один из путей – стандартизация услуги. Важно дать понять, например, постояльцу в отеле, что за «три звезды» ему пятки никто чесать не станет, ибо нет такого условия в стандарте для «трех звезд». Нет – и все тут! Пусть губу не раскатывает.

...

Я сознательно максимально подробно остановился на особенностях маркетинга услуг, потому что уверен, что глубокое понимание предпринимателем высочайшего потенциала, заложенного в комплексе «товар + услуга», а также четкость и последовательность в решении соответствующих маркетинговых задач – это все, что нужно для убедительного, пусть даже на первых порах локального успеха в малом бизнесе. Руководствуясь второй главой, вы сумеете сориентироваться в выборе ниши. Руководствуясь этой главой, самостоятельно сконструируете комплекс «товар + услуга» и обойдете все подводные камни, связанные с этим комплексом.

Тем более что имеется еще одно скрытое преимущество, если бизнес опирается на реализацию услуг. Среди экономистов идет давний спор на тему «Что было раньше – курица или яйцо?». Только вместо яйца и курицы у экономистов в этом споре – спрос и предложение. Модель бизнеса, основанная на продвижении в фарватере уже сформировавшегося спроса, обычно весьма уязвима. Стоит спросу немного поменяться – любой новый потребительский каприз или техническая новинка, – и такой бизнес остается не у дел. Хорошо сказал в своей нобелевской речи Иосиф Бродский: «В поэзии не спрос определяет предложение, а предложение определяет спрос, ибо кому в голову пришло бы спрашивать Гомера, если бы его не было». Уделяя должное внимание разработке услуг в своем предложении, предприниматель фактически управляет спросом, ибо покупатель заранее не знает, что именно в конечном счете он получит. А раз покупатель не знает, то и не может управлять и вынужден ориентироваться на то, «что дают».

А как же персонажи наших газетных публикаций? Как уже отмечалось, многое из того, что было упомянуто в этой главе, они поняли и реализовали на практике эмпирическим путем. Примеры многочисленны, но я остановлюсь на трех случаях продажи, казалось бы, банальной и распространенной материальной продукции.

Как вообще может существовать и развиваться бизнес, в основе которого лежит, например, реализация кухонной мебели? Владимир Масорин знает ответ на этот вопрос. Он предлагает не набор столов, шкафов и стульев, а комплексное техническое решение. Основные технические параметры «встраивания» кухонных предметов и механизмов в ограниченные помещения обсчитываются на компьютере, замеряются лазером и базируются на определенных регламентах и стандартах. Заказчик спокоен, потому что доверяет кропотливому научному подходу к обустройству кухонного пространства. Наталья Нестерова, в свою очередь, торгует не мебелью, а дизайн-

проектами, мнением профессионалов о том, какая именно мебель подойдет в каждом конкретном случае по соотношению «цена-качество». Андрей Глуховцов не столько устанавливает камин, сколько продает в комплексе «уют в зоне отдыха», индивидуально для каждого заказчика определяет облицовку, размеры, технические детали. Определяет, соизмеряясь не только с объективными факторами, но и с внутренним психотипом заказчика.

Иногда мне кажется, что эта философия настолько очевидна, что просто неудобно на ней так подробно останавливаться. Но когда заходишь в магазин и сталкиваешься в очередной раз с формализмом и рутинной, то понимаешь, насколько глубоко непонимание истинных возможностей для улучшения бизнеса, кроющихся в умелом сочетании товара и сопутствующего ему комплекса услуг. Надеюсь, что у вас после моего ликбеза такое непонимание исчезнет.

## 15 ЦИТАТ ИЗ ИНТЕРВЬЮ

«Есть эффективное направление рекламы – молва. Постоянно открываются новые предприятия. Люди, покупающие оборудование, узнают о нас от своих знакомых, либо они раньше у нас уже что-то покупали и просто расширяются, докупают еще. Гарантию мы даем на полгода. Но многие наши установки работают по шесть-восемь лет. Клиенты приходят и говорят: у нас как Т-34 – скрипит, но разливает»  
Владимир Аверкиев

"Русский частный дом – это большой-большой знак вопроса. В избе никто не готов жить. У нас был чудный заказчик, известный журналист. Он хотел построить деревянный дом, но у него болевая спина, и он сказал: «Мне обязательно печку с лежанкой». Ну мы и повелись. А потом наступило прозрение – слава богу, вовремя. Если ты топишь печку, нужно отопление выключить или хотя бы пригасить. Зимой ситуация более или менее нормальная. А летом? Если ты затопишь печку, то спать будешь на улице. Мы сказали: так и так. «А как же спина?» – «А давай купим электрическую простыню, и фиг с ней, с печкой»

Дмитрий Быков

«Месяца два назад к нам поступил заказ от очень серьезного государственного деятеля. Я сначала даже как-то растерялся – такой серьезный, такой государственный. Но потом всмотрелся, что же этот деятель хочет получить. Облицовочный материал – медовый оникс, дизайн – плавный, демократичный и в то же время основательный. Тут я понял, что беспокоиться-то и не стоит. И действительно, переговоры у нас шли в теплой, как медовый оникс, обстановке, спокойно и конструктивно»

Андрей Глуховцов

«Новые русские обогатились очень быстро и из-за этого были на какой-то момент жертвой глянца, рекламы, которую потом они стали отрицать. А их дети получают представление о качестве с малых лет. Мода и крупные брэнды не в состоянии их загипнотизировать. Они уже сейчас понимают, что есть хорошее, а есть модное. И

мы дадим им свободу от диктата русского рынка – в той степени, в какой она им понадобится»

Мария Голованивская

«Смотрите: я пробовал лечить сильных мира сего. Очень мне не понравилось. Помпезные люди, влюбленные в самих себя. Гораздо милее средний класс – люди общительные, которые трутся в знакомой всем нам среде, не там, где галстуки безумные или машины. Я не хочу себя насиловать в собственном деле. Подстраиваться под пациента доктор должен по определению. Но любоваться каким-то очередным чиновником, который смог наконец украсть денег, – нет, не хочу, неинтересно»

Владимир Грицаюк

«К нам в офис недавно приходил один профессор. Он прочитал в нашей газете, что для акрила нужны синтетические кисти. А он писал картины -натуральными, которые после акриловых красок можно сразу выбрасывать: кисть не отмывается. Я не знаю, почему продавец, продавший ему акриловые краски, не спросил его: а есть ли у вас кисти для них? А есть ли специальная палитра? Есть ли добавки, которые замедляют скорость высыхания красок? Если бы спросил, то человек мог бы оставить в магазине в десять раз больше денег. Такой безграмотности, как у нас, нет нигде»

Ирина Егорова

«Деньги – это очень важно, но скандал и слава – это только следствие. Сначала нужно сделать что-то хорошее, а уже потом придет благополучие. Я же в этом бизнесе ничье поле не захватывал. Я занял пустующую нишу мемуаров и биографий. Даже с Акуниным и Фандориным я никому дорогу не перебежал, ни у кого его не перекупал. Наоборот, как только у кого-то из моих авторов дела начинают идти лучше – кто-то из „книжных монстров“ пытается его перекупить. Но это легко объяснимо: ведь намного проще взять готового вундеркинда, чем растить его»

Игорь Захаров

«Если бы я производил атомные бомбы или наркотики, то на хороших людей мне бы так не везло. А для бизнесмена „от праздника“ это, наверное, закономерно. Не считите за наивность, но я остался в „елочном“ бизнесе из-за специфики. Это затягивает. Новый год – замечательный праздник. И быть в нем специалистом, слышать о своем продукте: „У меня никогда не было такой красивой елки!“ – поверьте, это здорово»

Андрей Корж

«Наш клиент уже хочет не просто качественного товара, он хочет чего-то большего, внимания к мелочам. В каком-то смысле он стал инфантильнее и ждет адресной, персональной заботы. Так что моя задача – обслужить, и как можно лучше. Мы работаем в сфере услуг, торговля – это ведь сфера услуг, не так ли? Когда мы кухню доставляем, мы упаковку увозим с собой, ведь квартира или дом не мусорная свалка. Надо чужую собственность уважать, причем невозможно плевать на тротуар, а

придя на работу, уважать чужую собственность. Я внушаю это людям, которые у меня работают, а тех, кому внушить все же не удастся, увольняю»

Владимир Масорин

«Я поняла, что есть необходимость в туристическом агентстве, которое бы собрало все рыболовные базы, клиент у нас получал бы полную информацию о рыбалке на Байкале, в Астрахани, на Кольском полуострове, в Подмосковье. Тогда российский рынок рыболовных услуг только начинался. Мы все были первопроходцами, работы было поле непаханое»

Наталья Муштакова

«Как сделать, чтобы человек записал второй альбом у тебя, а не у соседа? Во-первых, хорошо продать первый. Во-вторых, платить роялти, отчисления от каждой проданной пластинки. Мы платим роялти. Даже после того, как выплатили весь гонорар по контракту. Мы работаем на обоюдную уверенность, уверенность друг в друге. Все в моем бизнесе должно работать на это. Я никого никогда не обманывал, никогда не занимался и не буду заниматься пиратством»

Алексей Никитин

«С людьми иногда сложнее, чем с любыми властями. Бывают жуткие скандалы. Слезы, страхи и жалобы. Человек хочет избавиться от рухляди, которая ему не нужна, а при этом все равно смотрит на тебя так, будто ты пришел его грабить. И потом говорит: „Ой, мне проще выбросить!“. Конечно, проходит еще какое-то время, и выясняется, что выбросить не проще, а сложнее. Потому что легче продать, чем потратиться на машину, которая этот шкаф вывезет и утилизирует. Поэтому мы себя позиционируем как такую городскую службу, которая помогает людям избавиться от ненужных им вещей»

Александр Соколов

«Я с самого начала задал себе правильный вопрос: кому ты нужен? Я нужен людям, которые работают в офисах, которые засиживаются допоздна, у которых нет времени. Какой бы ни был прекрасный бизнес-ланч, идя на него, ты тратишь 40 минут. У нас в обеденное время с 13 до 15 часов очень многие люди забирают с собой то, что они купили. Поэтому у нас упаковано все. Удивительно, но есть клиенты, которые работают рядом и каждый день уже два с половиной года приходят хотя бы просто выпить кофе. А есть такие, что изо дня в день покупают какой-то фрукт. Им не надоедает. Это очень приятно. Иногда боюсь, что настанет момент, когда тот или другой человек не придет»

Димитриос Сомовидис

"За баланс я не беспокоюсь. Меня один парень знакомый спрашивает: знаешь, почему я не люблю богатых людей в сфере бьюти-бизнеса? Потому что они не умеют работать бесплатно. Вот я могу сделать бесплатно работу, которая мне нравится. А они считают, что, открывая дорогие магазины за полтора миллиона долларов и продавая там все эти Brioni, Fendi, Gucci, Dolce

Gabana, они уже делают благо. Вы когда-нибудь об этом задумывались?"  
Игорь Стоянов

«Многие успешные частные клиники успешны потому, что там принимают врачи, работающие еще и в государственной больнице. То есть частная клиника торгует вниманием и вежливостью, а потом врач берет пациента за руку и ведет в больницу, где служит за копейки ради того, чтобы обследовать частных пациентов полупу- гально на дорогом оборудовании. Потому что маленькая клиника не может купить дорогое оборудование»

Сергей Фурсов

Глава пятая

## БУСИДО БИЗНЕС-САМУРАЯ

Я не утверждаю, что теперь – мне – истина уже известна или что я вплотную к ней подошел. Вовсе нет. Но я уже на такое расстояние к ней подошел, с которого ее удобнее всего рассмотреть.

Вен. Ерофеев

В заключительной главе мы постараемся понять, возможен ли здоровый баланс между предпринимательством и смыслом жизни. Из предыдущего изложения понятно, что занятие бизнесом не прибавляет здоровья и нервов. Мало кто из нас согласен денно и ночью бороться с ветряными мельницами. В большинстве случаев необходим определенный компромисс, составляющий основу искомого баланса. Компромисс внутренний – с самим собой и компромисс внешний – с окружающими, доро- гими для нас людьми. Внутренний компромисс есть попытка договориться с самим собой по ключевым вопросам «добра и зла» в предпринимательстве. Внешний ком- промисс зачастую строится на основе того, что активный предприниматель старает- ся выстроить вокруг себя как можно шире «экологически чистые» отношения. Кто- то может назвать такой подход наивным и идеалистическим. А вот у кого-то вместо ловушки демагогических рассуждений получается жить красиво даже в мутном по- токе нашего «бизнеса».

## ПОТОЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Предпринимательство – это профессия или образ жизни? Если это профессия, то должны, наверное, быть какие-то стандарты этого занятия и популярные места, где можно этому научиться. А если предпринимательство -образ жизни, то к нему должно быть определенное призвание и стремление отдельных граждан. К сожа- лению, в нашем обществе, как я уже отмечал в первой главе, до сих пор не выработан

консенсус по этому вопросу. А мы этой книжкой и не собираемся ставить точку в жарких дискуссиях.

Со своей стороны скромно замечу, что на Западе принято считать предпринимательство одним из базовых институтов современной цивилизации. Лично я придерживаюсь примерно такой же точки зрения, но считаю, что и без меня великих защитников бизнеса в мировой истории было, есть и будет более чем достаточно. Единственное, на чем я настаиваю, так это на том, что по отношению к предпринимательству необходимо снять ореол исключительности, о чем я тоже говорил в первой главе.

На пустыре, по которому неоднократно прошлись катком тоталитаризма, разумеется, ожидать бурных и многочисленных всходов бесполезно. Сначала надо снести асфальт и удобрить почву. По совести, эту работу должно провести государство, ведь оно же и запустило беспощадный ко всему живому и свободному каток. Именно у нас должна была быть самая широкая поддержка малому бизнесу. Ведь это же вопиющий парадокс, когда в богатых странах такое положительное отношение на уровне чиновников к предпринимателям, а у нас такого благожелательного отношения нет. Хотя наши предприниматели начинают с нулевой отметки, и в интересах всего общества создать для них стартовые возможности и условия во много раз более благоприятные, чем там, где их количество близко к естественному насыщению.

В моем понимании поддержка малого бизнеса базируется на трех китах: образование, культивирующее дух инициативы, раскрепощенности и внутренней свободы личности; облегченные процедуры регистрации и открытия счетов; ресурсная поддержка (венчурные фонды, целевые кредитные линии, бизнес-центры с невысокой арендной платой, лизинговые программы, обучающие курсы). Здесь не время и не место раскладывать эти три направления поддержки по полочкам.

Только одно злобное замечание. Некоторые наши бывшие соратники по социалистическому лагерю, сознательно выбравшие путь всемерной поддержки становления предпринимательского слоя всевозможными программами и законами, сейчас ничуть об это не жалеют. Оказывается, если у человека печать в кармане и счет в банке, то он думает, где и с кем какой договор заключить, а не прожигает жизнь в пьянстве, праздности и зависти. Снижается преступность, удивительным образом становится меньше больных или политически апатичных людей. Экономисты называют такие последствия непрямого действия «положительными внешними эффектами».

К большому сожалению можно констатировать, что если еще в середине 90-х годов прошлого века в этой теме у нас отмечались некое воодушевление и даже романтизм, то сейчас подобные программы если где-то и осуществляются, то без должного информационного сопровождения и соответствующей пропаганды. Как-то сдулся яркий шарик. Вот и приходится тем, кто намерен в ближайшее время, что называется, пополнить ряды бизнесменов, решать этот судьбоносный вопрос на свой страх и риск.

В этой главе мы распишем наиболее очевидные плюсы и минусы этого выбора для обычного, нормального человека. И в помощники опять призовем наших многочисленных собеседников, так как ни один из них никоим образом не претендует своим жизненным путем на какую-нибудь сверх исключительность.

## ВСКАРАБКАТЬСЯ НА ВЕРШИНУ И ПЛЮНУТЬ ВНИЗ

Двинемся мы в путь на поиски самореализации, жизненного баланса и гармонии. Потому как цель просто заработать кучу денег мы отвергаем. Спешу заметить, что никто из 60 человек такую цель в качестве доминантного мотива и не называл. Ведь деньги – инструмент, средство, в самом крайнем случае -текущая, промежуточная веха. Да, если рассматривать все упрощенно, то предприниматель обязан стремиться к тому, чтобы заработать как можно больше денег. Иначе он плохой предприниматель, скорее всего. Но в долгосрочном плане философские вопросы бытия все-таки напомнят о себе любому денежному «отморозку».

Всем известная пирамида Маслоу представляет собой попытку иерархии человеческих потребностей. На вершине этой пирамиды – стремление к самореализации. В процессе вашего индивидуального выбора обратите на это внимание. Бизнес будет способствовать вашей реализации или только препятствовать? Вот возьмем Игоря Сандлера. До сих пор человек жалеет, что не сумел полностью реализоваться в музыке. Владимир Грицаюк предпочитает должность главного врача в собственной клинике администраторским обязанностям. А Глеб Яковлев с самого начала затевал свой fight club с идеей его подороже продать. В идеальном случае направление вашего предполагаемого бизнеса должно соответствовать вашим фундаментальным увлечениям или привязанностям. Тогда вам не придется разрываться на обязательку «до» и хобби «после».

Жизненные обстоятельства не всегда позволяют нам расслабиться. Многие наши герои начинали какие-то торговые операции или производственные проекты не от хорошей жизни. Время было такое – голодное, неопределенное и хаотичное. Но потом втянулись и полюбили саму непредсказуемую атмосферу и ситуацию бизнеса как, опять-таки, средство для самовыражения. Если вы помните, в предыдущей главе я был самым решительным образом против миссионерских формулировок на начальном этапе. Но этот мой негатив распространялся только на определение миссии организации, но не на самоопределение ее руководителя и основателя.

Не знаю, к сожалению или к счастью, но наша страна отнюдь не религиозна. В связи с этим обстоятельством самоопределение личности в нашем обществе происходит без вмешательства божественных сил. У нас нет своего национального аналога протестантской этики, поэтому душе предпринимателя не на что опереться. Напомню, что протестантская этика дает обоснование необходимости каждодневного упорного труда и рассматривает мирские успехи как верный знак богоизбранности. В наш век плюрализма трудно ожидать преобладания каких-либо определенных философских и религиозных мировоззрений в предпринимательской среде в качестве нравственного ориентира и мотивационного стимула. Мало того, сейчас эти воззрения во многом определяются модой, будь то всплески повального интереса к буддизму или каббале.

Для многих самовыражение заключается в частном, экзистенциальном преодолении существенных вызовов со стороны условий жизни как таковой. Само чувство, что ты победитель и превозмог все на своем пути, является определенным наркотиком. А если к этой гордыне у предпринимателя примешивается высокая социальная ответственность за созданные рабочие места, за качество продукции, за какие-то про-

екты адресной помощи, то я не думаю, что такой предприниматель будет страдать от мнимой ущербности.

Позволю себе сильную, на мой взгляд, цитату, которая многое объясняет. «Мы – дети поражения. Наши отцы проиграли холодную войну, и, я думаю, наше поколение понимало, что надо: первое – состояться самим, не быть растоптанными; второе – надо превратить поражение в победу. В прошлом поражении наше поколение винить себя не может. А вот если мы не соберем страну обратно, то мы тоже будем никто – потерянное поколение» (А. Нечаев (Faberlic), «Эксперт», No21/2004). Лучше и не скажешь, хотя здесь упоминается глобальный вызов истории, и данный предприниматель не струсил отвечать и на такие вызовы.

Существуют и менее пафосные вызовы, индивидуального плана. Одних в бизнесе привлекает возможность более полно реализоваться творчески. Другие чувствуют себя как рыба в воде, пускаясь во все тяжкие конкурентной борьбы, подстегиваемые азартом и Большой Игрой. Третьих манит власть и возможность единолично принимать ответственные, рискованные решения. Наконец, четвертые стремятся оставить для детей добрую память и, что немаловажно, материальные ценности. Бизнес в этом смысле настолько многогранен, что напоминает универсальный питательный бульон, полезный для всех четырех психотипов.

А вот с более низкими ступеньками в пирамиде Маслоу будет напряженка, заранее предупреждаю. Вторая ступень – это социализация. Третья ступень – это любовь и уважение близких. С социализацией, надеюсь, уже все понятно. «Комьюнити» предпринимателей, как вы уже поняли, если и не представляет в нашем обществе касту отверженных, то уж точно пока не является образцом для массового подражания. Рядовых предпринимателей у нас редко где встречают аплодисментами, им нечасто посвящают книги (наша – приятное исключение), и скоро, думается, ими начнут пугать маленьких детей. В лучшем случае их социальные инициативы встречают холодное равнодушие и безразличие.

В журнале «Эксперт» мне попалось на глаза горькое признание районного бизнесмена Буторина, искренне считающего, что «так больше жить нельзя». Вот это щемящее душу высказывание, на мой взгляд, очень даже узнаваемая картинка: «Добрая половина наших жителей меня не любит, я это знаю. Доходит до того, что люди из других районов, те, кто хочет к нам переехать, лучше относятся, чем здешние. Здесь мы уже всех достали. Я говорю: хорошо, я все здесь продам, уеду, но лучше вам от этого не будет. Здесь все развалится моментально – все разворуют. Если честно, я смертельно устал. Устал бороться с человеческим фактором, с менталитетом, с сопротивлением, с непониманием. Больше всего боюсь, что подступит край и я все брошу. Асфальт не могу проложить до калитки, чтобы ходить не по грязи: сосед на тракторе возит белье на реку полоскать, говорит: „Мне асфальт не нужен“. Но ведь твоя же жена будет в магазин ходить в туфлях, а не в сапогах! Есть у меня единомышленники, но противников больше. В конце концов здоровье может не выдерживать».

Пожелаем все-таки этому человеку крепкого здоровья и обратимся к любви и уважению со стороны близких. В конце концов, далеко не всем и каждому «целого мира мало». Большинство из нас готовы согласиться на гармонию семейных отношений.

## ПУТЬ САМУРАЯ

Огорчить хочу сразу. Искомая гармония в наличии только в книжках по психологии и самосовершенствованию. На практике бизнес оказывается столь ненасытным занятием, что сжирает все время и душевные силы, и никакой гармонии не наблюдается. Отныне ваш путь – это путь определенного самоотречения и служения, путь вечного заложника, мечтающего когда-нибудь в один прекрасный момент покончить с тем безумием, которое его постоянно окружает. Благодатный материал для психоаналитиков – эти 60 интервью.

Наши герои часто в интервью делятся своей мечтой о тихой, спокойной старости в окружении яхт, отелей, островов и прочих райских куш. Почти никто из них не желает, чтобы их дело в таком же духе продолжали собственные дети. Многие боятся, что ежедневная гонка обернется на финише разочарованием и пониманием того, что настоящая жизнь все-таки прошла мимо. Почему, откуда такие явные пессимистические нотки?

Во-первых, по своему собственному опыту скажу, что меняется само ощущение времени. Если ты занят напряженной работой, конца и края которой не видно, то мгновения свистят как пули у виска, не успеваешь оглянуться, и у тебя уже седина, а дети уже заканчивают школу. Складывается такое впечатление, что герои наших рассказов крутятся как белки в колесе, буквально на ходу, даже на бегу рожают и воспитывают детей, переносят сложные операции и забыли про само понятие отпуска.

Во-вторых, ежедневные напряженные ситуации и стрессы притупляют чувства организма к сопереживанию, к восприятию полноценной и полнокровной картины мира. Естественное возрастное притупление чувств ускоряется в десятки раз. Бизнесмен начинает страдать эмоциональной черствостью, самоуглубляется в рабочие ситуации и перестает быть психологической опорой своим родным и близким.

В-третьих, срабатывает закон негативной спирали. Если дома, в семье начинает ощущаться некоторое напряжение и непонимание, то человек стремится этого избежать, еще больше времени уделяя работе и еще меньше – общению с близкими. Семейные проблемы от такого поведения усугубляются еще сильнее.

Счастье – это когда есть кого любить, что делать и на что надеяться. Мы, наверное, стусим краски, но мелкий предприниматель живет такой жизнью, что надеяться ему особо не на кого и не на что, дел у него всегда «выше крыши», а чувство любви отходит на задний план. Что же получается, овчинка выделки не стоит?

В заключение я приведу табличку, которая содержит, на мой взгляд, пять главных «плюсов» и пять главных «минусов» предпринимательского образа жизни. Любой из вас теперь сможет сам для себя решить, насколько ему это все подходит.

А вот окончательное решение за вами, уважаемые читатели. Перечитайте интервью, собранные в этой книге, прислушайтесь к своему внутреннему голосу, проанализируйте все «плюсы» и «минусы». Легкий путей в жизни не бывает, предпринимательство всем дает всего лишь шанс к более обеспеченной и достойной жизни. Всего лишь шанс, не более того, и никаких гарантий, что именно вам в раскладе достанутся все четыре туза. Но в любом случае «сделать себе харакири» вы всегда успеете. А

в целом все не так уж и мрачно. Ведь смогли же герои наших заметок – сможете и вы.

...

Аргументы «за» Аргументы «против» Внешние атрибуты успеха, ощущение свободы и независимости, материального достатка, владение собственностью Невозможность совершить качественный скачок в развитии своего дела, нехватка ресурсов и сильная конкуренция Интересные, новые, динамичные ситуации, требующие постоянного напряжения всех физических и моральных сил, интеллектуальных решений Внутренняя моральная и физическая опустошенность, хронические стрессы и усталость Возможность оставить после себя осязаемую собственность, обеспечить будущее потомков и добрую память о своем жизненном пути Отсутствие баланса между работой и личной жизнью, откладывание «на потом» любви, общения, мелких каждодневных радостей Положительный вклад в решение социальных проблем общества (налоги, рабочие места, благотворительность) Непонимание и даже враждебность со стороны общества и государства, правовая и физическая незащищенность, отсутствие предсказуемости, стабильности и гарантий Насыщенные коммуникации – встречи с новыми людьми, поездки в новые города, неожиданные приключения Невозможность «выйти из игры», быть самим собой, заняться реализацией мечты детства или самосовершенствованием

## 15 ЦИТАТ ИЗ ИНТЕРВЬЮ

«Знаешь, мне кажется, я только сейчас, к своим тридцати пяти годам, всю красоту мира замечать начал. Девушки вокруг, все лето на велосипеде прокатался, роликах, сноуборд вот купить хочу. Шаман знакомый зиму снежную предсказал»

Петр Банков

«Есть певческий проект, танцевальный, я хочу писать картины, может быть, снять фильм. Вообще, результаты работы моего КБ фантастические. В феврале собираюсь дать концерт, где исполню вместе с камерным ансамблем классический репертуар, а во втором отделении – популярные песни. Моя запись участвовала в отборочном конкурсе на Евровидение. Готова пластинка, ищу, кто ее издаст. А мечта – поехать в двухлетнее мировое турне со своей вокальной программой»

Надежда Болотова

«Карлос Кастанеда посоветовал Дону Хуану: займись бизнесом. Потому что бизнес – это фактически stalking. А stalking – это способность те ситуации, которые должны уничтожить твою энергию или уменьшить, превратить в ситуации, которые увеличивают твою жизненность. Такое психологическое упражнение. И в предпринимательстве ситуации, в которые ты попадаешь, заставляют тебя меняться. Не изменишься – погибнешь, изменишься – будешь жить»

Игорь Галков

«Сначала человек задумывается о том, халяльное ли он покупает мясо на базаре, потом он начинает задумываться о том, халяльные ли он зарабатывает деньги. И де-

ло здесь даже не в соблюдении формальностей. Дело не в том, чтобы формально обойти запрет давать деньги в рост. Дело в том, помогли ты комунибудь тем, что заработал эти деньги, или разорил кого-нибудь, чтобы их заработать»

Адалет Джабиев

«Бизнесом надо заниматься круглосуточно, даже когда спишь. Например, когда я еду отдыхать, с семьей или один, – все хорошо только пару дней, до первой встречи с русским знакомым или до первой прочитанной заметки про Россию. Ночью вдруг просыпаюсь в луже пота. В чем дело? Все просто: мозг включился, непроизвольно анализирует ситуацию – весь организм работает на охлаждение мозга. Мозг готовит какое-то решение, которое потом можно назвать интуитивным. У меня есть мобильный, номер которого никто не знает: в любое время суток могу позвонить помощнице – она запишет, потом систематизирует и даст мне эти записи. Только так работать – круглые сутки»

Александр Дюков

«А вообще я считаю, что бизнес – это мужская игра. Именно игра, а играть свойственно мужчинам. Женщина никогда не сможет добиться тех высот, которых может достичь мужчина, просто потому, что так нас создала природа. Мы довольствуемся малым. А русская женщина, которая может жить с алкоголиком, в бедности?! Она довольствуется тем, что имеет, и боится это потерять. Такой подход она привносит и в бизнес, а там, чтобы выигрывать, надо рисковать»

Ирина Егорова

«Я не могу расслабиться ни на секунду, никакие очаровательные женские слабости или легкомысленные отношения недопустимы. Я уже лет десять не отдыхала, и снится мне не рыбалка, а полное безделье на пляже, с личным массажистом и пальмами вокруг. Но и продать этот бизнес я не хочу, и вовсе не из-за денег. Я просто еще не везде побывала – впереди Камчатка, Сахалин, и я хочу увидеть все это своими глазами, ради этого я все и придумала – или жизнь придумала за меня»

Наталья Муштакова

«Может, это неправильно, потому что есть женщины, которые очень мудро используют свою женственность, а я какая-то очень правильная: подхожу – и сразу рукопожатие, сразу определяю дистанцию. Личная жизнь сходит на нет. Смотрите: мужу меня работает во Владимире, а я здесь. И когда он приезжает, я думаю не о том, что мы вместе проведем время, а о работе. И это замкнутый круг: когда ты самой себе менее интересна как женщина, то и мужчинам тоже... Я теперь оцениваю людей только как партнеров по бизнесу. Так проще»

Оксана Нильсен

«Недавно „Старатели“ купили детский пионерлагерь, там же в Лыткарине. Так получилось. Оказалось, что нельзя обойтись без пресловутой „социалки“. Теперь лагерь, который был построен руками их родителей, „Старатели“ собираются привес-

ти в порядок и привозить туда детей работников своего предприятия. Такое вот непрофильное начинание»

Андрей Петрухин

«Когда посадили лимоновцев, меня это очень расстроило. Я позвонил и сказал: „Эдик, когда в следующий раз будете что-нибудь брать, меня зовите, я первый пойду“. Все это на уровне слов, конечно. Когда мне было 25 лет, я и „Макдоналдс“, и английское посольство краской забрасывал, занимался всякой ерундой. Но в 40 лет уже несолидно бегать с краской. На пенсии я бы хотел иметь свой пансионат где-нибудь в красивом месте – в Крыму, на Селигере, Валдае»

Николай Пузарин

«Если честно, то деньги я стал зарабатывать, чтобы яхту купить. Вообще, бизнес начинается с мечты. Ты должен себя представить в определенных обстоятельствах – и тебе станет ясно, что ты должен делать, чтобы оказаться в этих обстоятельствах в действительности. Вот у меня яхта. И я вижу, что к пенсии куплю хорошее судно и буду давать его в аренду туристам – на Средиземном море где-нибудь. На жизнь хватит, для здоровья полезно: море, активная жизнь, климат прекрасный»

Александр Рыскин

«Потому что деньги – это свобода, возможность заниматься любимым делом. Я студию три года назад построил. Выступил соучредителем мюзикла „Иствикские ведьмы“. Но главное – провожу рок-фестивали. Движение так и называется – „Молочные братья“. Во-первых, мы вскормлены роком, во-вторых, молочный бизнес дает возможность все это организовать. Это счастье – вкладывать деньги в любимое дело. Когда понимаешь, что это -альтернатива, ей надо немного помочь»

Игорь Сандлер

«Я бы не хотела, чтобы дети продолжали мое дело. Я бы хотела подарить им готовый бизнес, раскрученный и успешный, но не хочу, чтобы они так же мучились, как я. Больше всего я боюсь дожить до старости и понять, что все было напрасно. Что жизнь прожита только для работы, а вернуть ничего нельзя»

Наира Сиroyн

«В любом случае от бизнеса устаешь. Еще лет пять я буду развивать свой фаст-фуд, потому что интересно достичь цели. А потом? Я как-то путешествовал по французским Альпам... Там, знаете, аллеи платанов, горы, поля цветов, черепичные крыши. Классно, наверное, осесть где-нибудь после пятидесяти»

Димитриос Сомовидис

«Саморегенерация – главный аккумулятор жизни. Я не пью алкоголь. Не то чтобы совсем, а просто для меня это не допинг. Вино я попробовал в первый раз в 25 лет. Я курю только сигары. Сигареты никогда не курил. В общем, стараюсь не тратить жизнь на то, что мне не нужно. Так что иногда ощущаешь себя вещью в себе, простым человеком. А отчего бы быть простым? Жизнь – это же не игра об стенку. Если

кинул шарик, необязательно он вернется тебе в руки. Скорей всего ты как раз его не поймашь»

Игорь Стоянов

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ 60 интервью

Владимир Аверкиев

Гендиректор ЗАО «Промбиофит»

Маленькие роботы для малого бизнеса

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Евгений Дудин

Когда все мы жили в СССР, Владимир Вадимович Аверкиев занимался атомной Физикой. Ставил опыты, ходил в белом халате и получал скромную зарплату советского ученого. А когда случилась перестройка, на эти деньги можно было только купить семена морковки, вырастить ее на даче и на выручку как-то прожить. Так бы Владимир Вадимович и прозябал на огороде, но в один прекрасный день он забросил грядки и вместе с друзьями открыл компанию по производству оборудования для предприятий малого и среднего бизнеса.

Улица, на которой расположен НИИ прикладной биохимии, до сих пор называется именем Клары Цеткин. Интерьер института со времен развитого социализма тоже не сильно изменился. Длинные темные коридоры, красные потертые ковровые дорожки и запах сырости. Только на проходной теперь вертушка с лампочками и датчиками.

В лифте со мной поднимался мужчина с белым тюбиком в руках. Вид у него был какой-то заговорщицкий. Он переминался с ноги на ногу и все перекладывал тюбик из одной руки в другую. Такое ощущение, что он только что изобрел новый секретный крем от бегущих мурашек и ему не терпится сообщить об этом руководству.

Я захожу в одну из сотни одинаковых деревянных дверей и попадаю в демонстрационный зал ЗАО «Промбиофит». Вокруг два десятка маленьких роботов. Стоит нажать кнопку, и все они начнут двигаться – разливать шампуни, соки, мази, лаки, краски, закручивать крышечки и упаковывать в полиэтилен. А в кабинете генерального директора Владимира Вадимовича Аверкиева на стене висит карта СССР и фотография Юрия Лужкова.

– Идея открыть свою компанию, – почти шепотом говорит Владимир Вадимович, – появилась у товарища Белова Николая Андреевича. Мы с ним вместе когда-то в походы ходили.

Я ловлю себя на мысли, что нас могут подслушивать, и продолжаю разговор тоже шепотом.

– Он тоже работал в МИФИ?

– Нет, в то время из четверых учредителей ЗАО «Промбиофит» только я в МИФИ работал, остальные здесь, в «Биохиммаше».

## ОТ ПЕРЕСТРОЙКИ ДО «РУССКИХ ЙОГУРТОВ»

Когда все мы жили в СССР, Владимир Вадимович Аверкиев, в отличие от многих своих собратьев, не просто штаны в МИФИ просиживал, но запатентовал девять изобретений по атомной физике. А когда централизованное государственное финансирование науки прекратилось, руководители НИИ предложили сотрудникам самим искать заказы на исследования, приносить их в институт и в качестве зарплаты получать процент от их стоимости.

– Первым моим желанием было организовать то, чем некоторые ученые тогда уже занимались: приспособить свои исследования к рынку. Но моя группа в МИФИ этого стремления не поддержала. Зато другая – нашла свою нишу именно по ядерной физике. Они делали приборы, которые регистрируют излучение. Экологические вопросы, радиационный фон в особняках. Это дело оказалось успешным и востребованным в рыночных условиях. Они даже вытеснили иностранцев с российского рынка.

Во время перестройки далеко не все люди науки сумели организовать что-то похожее на бизнес. Многие остались преподавать в вузах и тихо завидовали коллегам-предпринимателям. Владимир Вадимович говорит, что и он пытался с рыночной экономикой сжиться. Сначала календарями в метро торговал, потом – зеленью на базаре. Но что это за жизнь такая: кандидат физико-математических наук – и петрушку продает.

В 1993 году старый знакомый – товарищ Белов Николай Андреевич предложил Владимиру Вадимовичу подключиться к работам НПО «Биохиммаш». Государственного финансирования там тоже не было, зато руководство института поддерживало сотрудников в попытках заработать на частных заказах.

– Вначале это был просто отдел, где мы разрабатывали оборудование для различных биологических задач с элементами расфасовки и упаковки препаратов. Оборудование для больших государственных заводов. И помимо этого пытались наладить свой бизнес. В одном месте что-то приобрели, куда-то поставили, продали, за услугу получили комиссионные.

На таких посреднических услугах четверо друзей-ученых заработали небольшой капитал. Как раз в то время в России стали зарождаться частные малые предприятия. Производили они все – от шампуней до паленой водки.

– Мы выбрали направление – упаковочное, фасовочное полуавтоматическое оборудование для малого бизнеса. Такого оборудования в 1993-м вообще не было.

Специализированные предприятия «Крымпродмаш», «Мелитопольпродмаш», «Орелпродмаш», «Упмаш» делали линии для больших заводов. Если емкость, то железнодорожная цистерна, если линия, то десятки метров. Мы начали потихонечку развиваться, и работа на «Биохиммаше» стала в какой-то момент просто обузой. Институтские задания прибыли не приносили, а время отнимали. Что с рыночной экономикой не стыковалось. Стало очевидно, что без своего предприятия работать невозможно. Тогда мы договорились с институтом взять в аренду две комнаты, и я поехал регистрировать ЗАО «Промбиофит».

То, что офис компании располагался на территории НИИ, спасло учредителей от проблем с СЭС. А то, что учредители сами были из науки, помогло получить гигиенические заключения и сертификаты на изобретения без особых трудностей.

Первые клиенты ЗАО «Промбиофит» были под стать времени.

– Помните, продавалась паленая водка в пластиковых стаканчиках? К нам обратились заказчики, купили оборудование для розлива этого «русского йогурта».

А потом, видимо, разлили все, что хотели, и принесли обратно: «Оно не работает, забирайте, отдавайте нам деньги».

Владимир Вадимович заверил меня, что бить их никогда не били. Бандиты, говорит, приходили. Но посмотрели на производство и поняли, что ловить здесь нечего: оборудование штучное, деньги рекой не текут. Пару раз кидалы попадались: возьмут установку, заплатить пообещают – и поминай как звали. Но «Промбиофит» обезопасил себя от таких клиентов – перешел на стопроцентную предоплату.

В девяностых госслужбы по контролю за предпринимательством оказались просто не готовы к быстрому развитию событий.

– Часто приходили люди и говорили: «Нам надо только разливать, у нас двигатель в сарае есть, кожух нам не нужен, сертификат тоже, дайте только, чтоб разливал, мы там сами все свинтим». Сейчас без сертификатов соответствия нормам безопасности и гигиенических заключений фактически никто не работает. А раньше этого никто не проверял. И службы эти не работали.

#### «СКРИПИТ, НО РАЗЛИВАЕТ»

– По нашим оценкам, полторы тысячи малых и средних предприятий по России работают сейчас на нашем оборудовании, – с гордостью говорит Владимир Вадимович. – Такие предприятия, которые, например, выпускают масло «Олеина», работают на большом оборудовании и, как правило, на иностранном. Это не наша ниша. Здесь другой масштаб: 5-10 тысяч бутылок в час. У нас – от 600 до тысячи. По некоторым позициям может доходить до 2 тысяч бутылок в час.

Однажды, правда, на почве производительности в «Промбиофите» скандал вышел. Клиенты купили установку, поработали на ней, а потом пришли к Владимиру Вадимовичу и говорят: «Ускорьте-ка ее с 800 до 3 тысяч бутылок в час».

– Клиенты из тех, с кем особо не поспоришь. Ну вы понимаете... Отказать можно, но опасно. Наши конструкторы что-то где-то подвинтили, что-то смазали, и установка разогналась немножко.

Владимир Вадимович считает, что сейчас на российском рынке у «Промбиофита» нет реальных конкурентов, полностью нацеленных на малый и средний бизнес.

– Отечественных производителей, ориентированных на малый и средний бизнес, как таковых в России нет. Выпускают отдельные установки, но в основном дорогие, автоматические, с другой базой и возможностями -оборудование широкого профиля. Оно хоть и дороже, но и продать его проще. Правда, и для выпуска нужен большой стартовый капитал.

Еще Владимир Вадимович говорит, что чем больше он оборудования продаст, тем меньше его вроде бы нужно. Но...

– Есть эффективное направление рекламы – молва. Постоянно открываются новые предприятия. Люди, покупающие оборудование, узнают о нас от своих знакомых, либо они раньше у нас уже что-то покупали и просто расширяются, докупают еще. Гарантию мы даем на полгода. Но многие наши установки работают по шесть – восемь лет. Клиенты приходят и говорят: «У нас как Т-34: скрипит, но разливает». Конструкторы «Промбиофита» без дела не сидят даже тогда, когда заказов нет. Они отслеживают тенденции рынка, проводят разработки и пытаются угадать новые направления.

– Бывают случаи, когда мы проводим разработку под конкретного заказчика. Но серьезные разработки вряд ли реально сделать под заказ, потому что никто не будет ждать полгода-год, пока мы закончим все необходимые тесты. Но вообще наше оборудование универсальное. Оно подходит как для пищевых продуктов, так и для косметики, медицинских препаратов, технических жидкостей, бытовой химии. Главный его профиль – работа с жидким, пастообразным веществом. Мелкие доработки, такие как подгонка под объем бутылки, мы делаем очень быстро – цилиндры поменять, диаметр подобрать.

Одна из новых тенденций современного рынка оборудования для малых и средних предприятий – это востребованность готовых комплектов.

– Возьмем пищевое производство. Первый этап – это приготовление суспензии: майонез, кетчуп, горчица. Потом расфасовка, потом различные методы укупорки, потом наклейка этикетки, потом упаковка в термоусадочную пленку. И для всех этих этапов мы стараемся делать машинки, чтобы оборудование можно было поставить в линию и процесс шел от начала до конца на нашем оборудовании.

## ИДЕЕЙ ЕДИНОЙ

Когда я спросила Владимира Вадимовича, как же они, собственно, изобретают эти свои установки, он призадумался.

– Ну как? В голове! Это идея. Как сделать, как скомпоновать, какой использовать принцип. А дальше – это уже не столько изобретение, сколько конструирование. Нужно знать, какие элементы работают, какой материал подобрать, чтоб не стирался, не ломался, не гнулся. Рисуется чертежи, изготавливаются опытные образцы, проводятся эксперименты. Когда становится понятно, что изобретение работает, начинается уже оформление. Если там есть стоящие элементы, на которые хочется иметь права, их надо патентовать. А идеи – они витают в воздухе: в журналах, на выставках, в разговорах с клиентами.

Материалы для изготовления своих изобретений «Промбиофит» закупает на заводах, сложные узлы или отдельные элементы заказывает на специализированных предприятиях. Сборку и наладку проводят сами.

– Ребята как-то ездили на предприятие настраивать оборудование по приготовлению моющих средств из концентрата. Вернулись в офис все синие -лица, руки. Едкий такой синий цвет. Оказывается, концентрат из какой-то трубки на них брызнул и не отмывается. Неделью потом оба дома сидели – «на работу не приедем, нам стыдно в таком виде в метро показаться».

Сейчас в ассортименте ЗАО «Промбиофит» 30 разнообразных установок, а годовой оборот – 500 тысяч долларов. В компании трудятся 22 человека. В основном инженеры, в основном пожилые. Владимир Вадимович говорит, что с молодыми сотрудниками трудно, запросы у них большие. И зарплата, и чтобы блестело все.

Работники старой закалки держатся тут во многом за счет идеи.

## ТЕПЛАЯ ВОЙНА

Когда все мы жили в СССР, государство активно пропагандировало, что нет ничего качественней продукции отечественной промышленности, но люди почему-то норовили купить импортное.

– Сейчас мнение, что иностранное оборудование лучше, сохранилось в основном по части автоматики, – говорит Владимир Вадимович, – За границей оно и правда лучше, там технологии другие. Но автоматическое оборудование не имеет смысла делать маленькое, для небольших производств. А установку за 90 тысяч евро малый и средний бизнес не потянет. У полуавтоматического оборудования с использованием человеческого труда есть свои плюсы. Его легко перестроить. Или когда надо перейти на другой продукт – нашу установку промыл, дозу подрегулировал и выпускай. Или если предприятие выпускает десять сортов шампуня, то выгоднее купить десять разных машинок и нанять людей, чем каждый раз покупать новый автомат. За границей есть такое же оборудование, как у нас. Но сейчас оно уже ничем не отличается – ни качеством, ни внешним видом. Ввозить его в Россию – значит переплачивать за транспортировку.

Владимир Вадимович говорит, что оборудование «Промбиофита» востребовано уже и в других странах. Обращались к нему и из Узбекистана, и из Египта, и из Хорватии. Но вывоз за пределы России даже самой маленькой установки упирается в трудности с налоговой службой и таможней. А открывать за границей свои представительства накладно и нерентабельно – ведь потока заказов нет. Еще он говорит, что часто воруют изобретения. Недавно даже некая фирма объявилась, дала в рекламе свои телефоны под именем «Промбиофит» и говорила всем, что старый филиал на улице Клары Цеткин давно закрылся. Когда мы жили в СССР, такого, конечно, быть не могло. Но и фирмы по производству маленьких роботов для малого бизнеса – тоже.

«БИЗНЕС», No37(56) от 03.03.05

Фарис Аль-Обайди

Директор салона «Харли»

Продавец свободы

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Александр Басалаев

Что такое мотоцикл? Средство передвижения, скажете вы. Нет и еще раз нет. Это дорогая игрушка для больших мальчиков. Квинтэссенция свободы. За очень большие деньги они получают возможность снять галстук и почувствовать себя молодыми, веселыми и открытыми всем ветрам. К этой свободе стремятся те, кто подходит к среднему возрасту, кто закован в костюм, кто ездит с охраной и у кого на визитке значится, что жизнь удалась. Все это – клиенты Фариса Аль-Обайди, директора салона «Харли».

... Вот стоят они, пока ничьи, блестящие, даже в состоянии покоя куда-то устремленные. Красота нечеловеческая. За эту красоту отдельные товарищи готовы выложить так примерно 150 тысяч долларов, если красота построена по спецпроекту, и не менее 25 тысяч, если модель базовая, без тюнинга. Директор салона «Харли» Фарис Аль-Обайди говорит, что это владельцы или топ-менеджеры крупных компаний и что эта готовность наступает у них где-то между виллой и яхтой, много позже квартиры, дачи и парочки снегоходов. Покупатели -исключительно мужчины, как правило, 30-35 лет от роду. Одним словом, идеальное место знакомства для блондинок с высокими запросами. Дескать, вот зашла полюбоваться... молодой человек, а какой мне больше пойдет – вон тот желтенький или вот этот серебристый? Одна трудность для девушек с высокими запросами: магазин Фариса сильно удален от светской жизни. Улица Нижние Мневники, бесконечные заборы и тьма после четырех. Редкая блондинка долетит сюда от Третьяковского проезда. Фарис Аль-Обайди арендует место под магазин у «Ночных волков» на территории их весьма эпатажного байк-центра. Это, собственно говоря, полигон, для услаждения взора украшенный разными оскаленными мордами, цепями-железками и бог еще знает чем в страшной байкерской стилистике. Но мы «Ночных волков» не боимся и смело идем в дверь, над которой написано «Мотосалон Харли». Ага: внутри беседуют трое мужчин: два типичных яп-пи при костюме и галстукке, а третий – в кожаных штанах и ботинках на толстой подошве. Это и есть Фарис. Разговор у них, собственно, ни о чем, абсолютно светская беседа – про Новый год, про некоего Федю, который куда-то уехал, а потом вернулся, но мне приходится ждать. Ясное дело – клиенты, а клиенты у Фариса все непростые. Неужели побросают портфельчики, обхватят своими топ-менеджерскими ногами по «харлею», взревут моторами и унесутся во тьму? Нет, говорит Фарис потом, когда мы пьем чай за стеклянной перегородкой. Это они мимо ехали и просто так заскочили. «Никакого дела ко мне у них не было. Вы когда-нибудь видели, чтобы хозяин машины заезжал к продавцу просто так?»

Такого я, конечно, не видела. А это, между прочим, не только личное обаяние Фариса, но и технология ведения бизнеса. Ноу-хау, изобретенное американскими товарищами много лет назад и внедренное Фарисом на российскую почву.

## ПОЧЕМУ МЫ НЕ ДИЛЕРЫ

«Бизнес достаточно стабильный, пока он динамично растет. Были и 50-60% в год, и 20-30%. В любом случае мы каждый год растем. В прошлом и в позапрошлом годах был мотоциклетный бум – начали покупать много дешевой техники. Я оцениваю это очень положительно, потому что потом те люди, которые сегодня покупают дешевое, перейдут на более высокую ступеньку. Так всегда и во всем».

– Году в 1996-м у меня был свой автомобильный сервис, и все было нормально, но скучно. И один мой товарищ попросил привезти «харлей». Привезли одному, потом другому, потом решили сделать небольшой салончик. Сейчас у нас весь сервис, от покупки мотоцикла до постройки с нуля по индивидуальному заказу из готовых компонентов. Но тогда все было на коленке, в маленьком гараже, и «харлеев» в Москве было, может быть, штук 20,– говорит Фарис.

Сегодня их, может быть, штук 200, тоже не так много. Во-первых, конечно, цена. Во-вторых, идеология.

– Это мотоциклы имиджевые,– говорит Фарис,– и если их сравнивать с аналогичными моделями по техническим показателям и по соотношению «цена-качество», то они, наверное, проигрывают во всем. Цены у нас начинаются от 25 тысяч долларов, эксклюзивные модели, построенные под заказ, могут стоить и 150 тысяч. То есть базовые, без тюнинга, «харлей» как минимум процентов на десять дороже, чем аналогичные японские мотоциклы, но у них есть аура и определенный комфорт. Это как если сравнить японские машины и «Мерседес». Если спорт-байк предназначен для скорейшего попадания из точки "А" в точку "Б", то «харлей» – это мотоциклы для спокойной размеренной езды с удовольствием и неторопливым чувством собственного достоинства. Вот такая стилистика. Идеологию и подход разработали еще американцы, и они же придумали такую вещь, как тесные отношения продавца с потребителем. Если говорить об успехе компании Harley-Davidson, которая в прошлом году отметила 100 лет, то можно целую книгу писать. Но в общих чертах ее успех сложился благодаря тому, что она создала себе такой имидж.

Этим имиджем, как мы уже сказали, Фарис торгует совершенно самостоятельно.

– Сначала мы были филиалом немецкого дилера Harley. Сегодня мы стали абсолютно свободными, не связанными обязательствами с кем-то еще. И мне это больше нравится. Мы можем работать, как хотим, и продавать, что хотим. Я считаю, что это плюс, учитывая курс евро к доллару. Вот в прошлом году мы были зависимы от европейского дилера, и у нас был спад продаж. Я думаю, что частично он связан с тем, что европейский дилер стал назначать цены в евро. Нет, он не диктовал ценовую политику, но так как вся цепочка была в евро, то итоговая цена получалась выше, чем хотелось бы.

## КАК СОГРЕТЬСЯ В ЛУЧАХ ЧУЖОЙ РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИИ

– В этом году на российский рынок выйдет официальный дилер Harley-Davidson. Это очень крупная и мощная компания с опытными менеджерами, я думаю, что они начнут работать по-серьезному. Но всегда при каждой большой компании есть те, которые... в лучах. Они будут вкладывать в рекламу огромные суммы, продвигая общую идею. Частично перепадет и нам!

«Правда, сначала,– рассказывает Фарис,– была такая мысль: а не продать ли бизнес? Но она как пришла, так и ушла. Такие мысли всегда появляются, когда что-то меняется, правила таможенные или что-то еще. А потом сядешь, просчитаешь, что выгодно, что нет, сделаешь прогноз – и оставишь все как есть». Какая у дилера будет ценовая политика – непонятно. Может быть, такая, что Фарис на ее фоне только выиграет. «Все зависит от того, что и по какой цене они выставят,– говорит он.– А

мы как занимались своим делом, так и занимаемся». Правда, делом занимаются с оглядкой на этого неведомого дилера, который, даже не начав работать, уже принес Фари-су первые огорчения. Скажем, в 2003 году салон продал почти сотню мотоциклов, в 2004-м гораздо меньше – не стали завозить много, потому что ожидали появления конкурента. А он взял и не открылся.

– И что сейчас?

– Удовлетворяем потребности рынка, – весело отвечает Фарис – Не всегда производители на сто процентов заинтересованы именно в этом. Почему? Ну, есть фирма Harley-Davidson, она производит определенную линейку мотоциклов и продает ее. Когда начинается переделка, тюнинг и прочее, это не очень нравится компании. А мы как раз этим и занимаемся. . . В общем, когда новый дилер начнет работать, мы поймем, есть между нами конкуренция или мы работаем в разных плоскостях. Тут как в автомобильном мире: есть официальные дилеры, есть неофициальные, у каждого свои плюсы и свои минусы.

Плюсы, например, в том, что Фарис покупает мотоциклы, где и у кого хочет, и продает по той цене, которая ему нравится. Если покупатель хочет эксклюзивную модель и цена не играет для него никакой роли, то и неважно, где покупать для него мотоцикл. А если говорить о стандартных моделях, то их выгоднее приобретать в Америке или в Азии. Дело в том, что Фарис не берет товар на консигнацию, а именно покупает. «Правила импорта транспортной техники таковы, что выставлять ее на продажу можно только после того, как растаможил, а это 30-40% стоимости. Значит, возвращать ее производителю нет никакого смысла. Держать на таможенном складе тоже не очень удобно – не тот товаропоток. Зато мы можем, если заказали недостаточно, привезти мотоцикл в течение недели. Конечно, это немножко уменьшает спрос и нашу прибыль, потому что индивидуальная доставка – она достаточно дорогая». Соответственно, и все необходимое для тюнинга Фарис покупает там, где считает нужным.

– В России производителей нет, но они есть во многих странах мира, большая индустрия в Америке. Мы принимаем решение о том, у кого что купить, после того, как дизайн согласован с будущим владельцем. Разработка дизайна эксклюзивной модели – кропотливая и долгая работа. Нет, у нас в штате нет дизайнеров, но зато у нас партнерские отношения с несколькими студиями, и мы рекомендуем их своим клиентам. Они работают, а потом мы решаем, сможет ли ездить то, что они нарисовали. Пять лет назад с этим было очень тяжело: дизайнеры-то существовали, но они ничего не понимали в мотоциклах. А потом нашлись те, кто понимает.

Именно на это направление Фарис делает ставку. И новый дилер тут ни при чем.

– Мы не собираемся закрываться, наши планы – в большей степени перейти в категорию переделки и тюнинга. Изготовление – это творчество, потому что каждый мотоцикл неповторим. А я давно уже делаю то, что мне интересно, что я люблю. Ну, и позволяет зарабатывать. Рентабельность от продажи мотоциклов на сегодняшний день, если честно, близка к нулю, – говорит Фарис – Четыре года назад мы зарабатывали продажей мотоциклов. У нас были определенные возможности для их приобретения. А сегодня человек может сам заказать мотоцикл через интернет. И в итоге мы сегодня зарабатываем не на продаже, а на выполнении работ. Так что наша прибыль – это запчасти и тюнинг. Может быть, можно было бы зарабатывать больше,

занимаясь чем-то другим, но я занимаюсь этим семь лет, нашел себя, и мне хочется продолжать".

## ПОДАРОК ДЛЯ ЕЗДЫ

Дорогой мотоцикл – вещь специфическая. Прямо скажем, не хлеб, не стиральный порошок и даже не машина. Отнюдь не предмет первой необходимости. «В этой ценовой нише человек доходит до мотоцикла в последнюю очередь, – говорит Фарис, – когда вопрос уже не в деньгах, а в желании. Harley, даже б/у и совсем простенький – это все равно 15 тысяч долларов. За эти деньги можно купить новый автомобиль».

То, что мотоциклы – сложный, дорогой и сезонный товар, в салоне «Харли» особенно остро прочувствовали во время кризиса 1998 года: за год с того августа по август 1999-го там не купили ни одного мотоцикла. Не до того было.

Что еще сужает рынок? Да хотя бы то, что на мотоцикле надо ездить. «Часы, даже за 50 тысяч долларов, вы можете купить для себя, а можете подарить их какому-нибудь чиновнику, – поясняет Фарис – А мотоцикл вы не будете покупать в подарок, если человек не умеет на нем ездить. Дарят, конечно, когда известно, что у человека есть дом и что человек свой мотоцикл там поставит, потому что это красиво. Но обычно он все-таки должен уметь ездить, и это накладывает отпечаток на систему продаж. К сожалению, дороги и климат тоже накладывают отпечаток. А вообще мы оптимисты. Я рассчитываю, что емкость российского рынка мотоциклов такого класса за ближайшие несколько лет достигнет 300-400 штук в год».

Помимо объективных сложностей, вызванных характером товара, у Фариса есть и субъективные. «Я считаю, что самое сложное для импортирующих компаний – то, что для разных людей существуют разные правила. Допустим, вы имеете какую-то связь с начальником таможенного терминала – для вас условия таможенных платежей другие, и все строится на этом. Это сильно влияет на себестоимость».

## РОСКОШЬ ОБЩЕНИЯ

Клиенты у Фариса тоже не рядовые. Как мы уже сказали, это владельцы или топ-менеджеры крупных компаний. Мотоцикл они покупают не столько чтобы ездить, сколько чтобы расслабиться.

– Знаете, когда ты на мотоцикле, полностью меняется самоощущение. Сего дня появляется все больше и больше людей, которые покупают мотоцикл, чтобы войти в какой-то новый круг общения и забыть про дела, про бизнес... В повседневной жизни человек, может быть, ездит с охраной, и обращаться к нему надо по отчеству, а в мотоциклетной нашей тусовке – привет, Вася, привет, Петя... И это нормально. Едет встречный мотоциклист, ты его, скорее всего, не знаешь, но поприветствуешь – это распространенное явление. В мотоциклетной тусовке люди очень часто обнимаются при встрече, это нормально. А в пиджаках и галстуках это было бы странно. Клуб – это само собой родилось.

– А есть среди ваших клиентов известные люди?

– Я бы не хотел называть имен, но вот некоторые из тех, кто появлялся в открытых источниках: мэр Москвы Лужков, бывший министр печати Лесин. Нет, они здесь не тусуются... хотя один раз было дело.

– Ведь вы сами ездите на мотоцикле? А на каком?

– На «харлее», конечно. Никто бы не понял, если бы я ездил на чем-то другом.  
«БИЗНЕС», №19(38) от 04.02.05

Петр Банков

Владелец студии «Дизайн Депо»

Локомотив «Дизайн Депо»

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Михаил Соловьянов

Он написал три пьесы, несколько книг, работал грузчиком в берлине, торговал кроссовками. Потом нашел свое дело. Не был в отпуске уже два года. Собирается открыть свою школу дизайна. Он из тех, кто обозначил дизайн как бизнес в нашей стране.

Как должен выглядеть владелец и креативный директор дизайн-студии? Может, он в кашемировом пальто с пыжиковым воротником, трубкой Peterson и легким акцентом на английский манер? Ведь приглашает поговорить не куда-нибудь – в кафе «Пушкинь». Впрочем, сам является туда с рюкзаком, в котором что-то гремит. На шее – неумолкающий мобильный телефон. Много курит, хитро улыбается.

Прошу любить и жаловать: Петр Банков – владелец и креативный директор одной из ведущих дизайн-студий России, издатель и главный редактор первого в России журнала о графическом дизайне «Как».

Его студия «Дизайн Депо» входит в десятку самых успешных профессиональных компаний, разрабатывающих фирменные стили, брэнды, знаки, логотипы и упаковки. За свои работы студия получила 86 наград со всего мира. Штат сотрудников – 26 человек. Годовой оборот – от 500 тысяч до миллиона долларов. Стоимость готового проекта варьируется от 5 тысяч до 60 тысяч долларов. Среди клиентов «Дизайн Депо» – «Вимм-Билль-Данн», Deutsche Bank, «Ингосстрах», «Ренессанс Капитал», Банк Москвы, «Метрополь», «Мегафон», «Джекпот».

– Попробуйте пирожки! Здесь чудесные пирожки с потрошками. Уууум.

Петр делает такое сладкое выражение лица, будто на свете нет ничего прекрасней этих пирожков. Но на самом деле это всего лишь профессиональный прием общения. Знаменитая «упаковка» клиента, как правило, начинается как раз с пирожков, оливье или фразы «Чай, кофе, может быть, водочки?».

– Этому надо учиться, – кажется, Петр доволен произведенным эффектом. Переход на личное общение. Это основа любого бизнеса в России.

«Дизайн Депо» появилось в 1996 году. Придумали и реализовали этот проект три человека, имея пару компьютеров, факс, кофеварку, чайник и комнату площадью 10

кв. м. Первые клиенты шли «со скрипом», им показывали липовое портфолио, отпечатанное на последние деньги.

– Первый год было тяжело. Второй – полегче. Третий – опять тяжело. Так уже скоро десять лет все и происходит. А вообще, бог дает студии ровно столько денег, сколько ей нужно на данный момент.

Конечно, Петр скромничает. Но он твердо убежден, что дизайнер должен быть голодным, недовольным своей судьбой, рвущимся покорять новые вершины.

Начинался бизнес интересно. В далеком 1996 году вместо денег предлагали «крышу», били морду и заказывали гербы. Тогда клиентов было много, но мало кто из них представлял, что он вообще хочет от дизайнера. Вместе с фирменным стилем и знаком изготавливалась брошюра с инструкцией по эксплуатации этого проекта.

– К нам однажды люди пришли из РУБОПа и говорят: ребят, у нас денег нет, можно мы будем ваши проблемы решать? Я им говорю: ну нет денег, ну что тут делать? Так мы с ними потом дружили.

Почти одновременно с «Дизайн Депо» в свет выходит первый номер журнала о графическом дизайне «Как».

– Приходится, чего уж там, – вздыхает Петр, – угодливо кивать заказчику, помогать продавать и утешаться тем, что продвигаем родного буржуина с его отечественными патриотическими продуктами вроде тракторов-самолетов, кефира и пельменей.

Сейчас тираж журнала 5 тысяч экземпляров. Сделан он стильно, просто и со вкусом. Интервью с богами западного дизайна, новые решения, тенденции. О том, как делается дизайн, о том, чего хотят клиенты. Как модно у них и как у нас. В 2001 году «Как» получил приз «Виктория» за вклад в графический дизайн.

– Сейчас возьмусь за «Как» серьезно. Хочу тираж поднять, распространение наладить. Это же мое самое любимое детище.

Заставить Петра рассказать о доходах не получается. Он улыбается и говорит, что журнал окутается, но чистой прибыли не приносит.

## КАК ЭТО РАБОТАЕТ

– Если клиент сию секунду не готов заплатить – это не повод вымогать у него деньги. Через год он все равно придет, готовый выложить хорошую сумму.

Секрет в том, что рынок дизайна в России давно поделен. Новые крупные клиенты появляются довольно редко. А старые – ходят по кругу.

– А куда им деваться. Ну, пойдет клиент заказывать годовой отчет у другой студии. Его там пошлют. Там все заняты, другому клиенту логотип разрабатывают. К нам придет – мы тоже заняты. Либо ждать, либо идти к кому-то еще. А хороших студий в Москве всего около тридцати. Вот так все и происходит: кто свободен, тот и делает.

Еще Петр говорит, что конкуренции на этом рынке как таковой не существует. Загруженность у студий – колоссальная, ценовая политика у всех примерно одинаковая. Однако это не означает, что акулы дизайн-бизнеса не дают новым молодым проектам выжить. Небольшие студии, как правило, работают с мелкими заказами. Это устраивает «китов» – не приходится ставить свое имя на работах, несерьезных с

их точки зрения. Да и клиенту, который хочет заказать, например, календарик, вряд ли хочется переплачивать за имя.

## КАК ОНИ ХОТЯТ

Сейчас клиенты дизайн-студий уже хорошо понимают, чего хотят и для чего им это нужно. Заказывают в основном логотипы, упаковки для новой продукции, фирменные стили и годовые отчеты. От этого зависит дальнейшая судьба отдельного продукта и будущее компании в целом. Упаковка должна быть оригинальной и стильной, логотип – запоминающимся, а годовой отчет – солидным и дорогим. Интересно, как же появляются логотипы, фирменные стили и просто новые идеи в дизайне. – Ой, это сплошная метафизика! – опять по-чеширски улыбается Петр. – Ты не поверишь, мне иногда идеи во сне приходят. Как послание свыше. Вижу фонему, вижу иногда брэнды. Буклеты даже вижу.

Однако и здесь, как в любой профессии, существуют свои законы, правила и формулы. Дизайн – это как архитектура или математика. Важно все: пропорции, сочетания цветов, линии, пустоты, размеры.

Если в дизайн-студии работают профессионалы, то сделанный ими маленький черно-белый логотип обязательно вам запомнится. Чем-то. Какой-то одной деталью. А это уже 50% успеха любого бизнеса. Брэнд – это как человеческое имя. Либо вы его запомните, либо оно сольется в вашей голове со всеми остальными Сашами, Ленами и Женями.

– Дизайнеры, – Петр увлекается и даже забывает о рыбке, – это большой дефицит. Откуда они приходят и куда исчезают, понять сложно. Самые настоящие эльфы. Этой профессии вообще невозможно научиться. К нам однажды барышня пришла. Хирург. Людей резала. Ты вот смотришь на человека и понимаешь, что он будет дизайнером.

Дизайнеры живут в студии. Едят, спят, творят. Какие-то неведомые зверьки. Если их пригреть, создать вокруг тепло и уют, тогда, может быть, они начнут светиться. Но и здесь, как в любой творческой профессии, существует проблема кризиса жанра. Хороший дизайнер всего пару работ в год может показать, то есть включить в свое персональное портфолио.

Как раз в этот момент в игру вступает креативный директор. У него все творчество под контролем, он рулит в рамках концепции студии. Помогает дизайнеру развить идею в нужном направлении, а под занавес проекта вносит туда свою «искру божью». И при этом дизайнер не должен ни о чем догадаться. Он свободный творец и дошел до всего сам! Хорошего дизайнера могут попытаться переманить в другую студию, предложить более высокую зарплату. Но это, как правило, не срабатывает.

– Если человеку комфортно, то он будет работать в студии год, четыре, пять.

Есть такие случаи, когда дизайнеру предлагают в два раза больше денег в другом месте, но он не уходит. Потому что там есть риск, что его обманут, что у него работа будет совсем другая, есть риск, что у него не будет душевного комфорта, есть риск, что он столкнется с враждебным коллективом, есть риск, что ни одной хорошей работы он больше не сделает.

Видимо, не зря на стенах офиса «Дизайн Депо» висят рамочки с работами дизайнеров студии, подчеркивая тем самым всю их значимость. В студии любят икейскую мебель и пальмы, здесь пахнет благовониями и слышна расслабляющая музыка, а у стены стоят белые пушистые крылья ангела.

– Понимаешь, какая штука... 20% работников зарабатывают 80% всех денег студии. А еще 80% работников зарабатывают оставшиеся 20%. Казалось бы, надо эти 20% оставить, а всех остальных гнать в шею. Но! Парадоксальная ситуация: трудяги не могут жить без раздолбаев. Это абсолютно уникальная вещь. Важно, чтобы это процентное соотношение сохранялось. Тогда коллектив работает продуктивно. Не знаю почему.

## КАК ТЕПЕРЬ МОДНО

На десерт Петр рассказывал о Дэвиде Карсене.

– Всякая мода имеет свой формат. Кирпичик моды равен в среднем десяти годам. Обычно мода внятно обозначается через два-три года после начала десятилетия. Все самое интересное начинается не в 1990-м и не в 1991-м, а в 1993-1994 годах, пика достигает в 1996 году или в 2006-м соответственно. Вот все прошлые лет десять была эпоха Дэвида Карсена. Америкоса, который создал молодежный, спортивный, хамоватый, но профессиональный дизайн. И десятилетие жило этим дизайном. Сейчас об этом герое никто не вспоминает. На пике дизайнерской расхлябанности пришла, как это обычно бывает, максимально противоположная по темпераменту точка. Сейчас пришла холодная, очень европейская мода.

Под занавес беседы Петр принимается рассуждать о дизайне со смыслом, о дизайне вне времени. Потому что хорошая книга, хорошая картина или хороший слоган – они вне времени. Недавно он читал лекции в Институте полиграфии. Сейчас в «Дизайн Депо» приходят студенты на его мастер-классы. Петр хочет открыть свою школу дизайнеров. Небольшую. С очень высокой платой за обучение.

– Я же их не по книгам собираюсь учить. Я их законам дизайна буду учить. Секреты метафизики раскрывать.

Владелец «Дизайн Депо» собирается реорганизовывать свою студию. Хочет, чтобы как в Америке: больше упора на менеджмент и промоушн. Интернет-проектами хочет заняться плотнее. Но на западный рынок выходить не спешит – там своих хватает. Считает, что если российский клиент поехал в Европу за дизайном, то какой смысл ехать за ним и пытаться втюхать ему наш московский.

– А не надоедает это – ненормированный рабочий день, беготня, нервы? Драйв еще есть?

– Знаешь, мне кажется, я только сейчас, к своим 35 годам, всю красоту мира замечать начал. Девушки вокруг, все лето на велосипеде прокатался, роликах, сноуборд вот купить хочу. Шаман знакомый зиму снежную предсказал.

Петр говорит, что когда летишь из Турции в Россию, то видишь, что на фоне Турции в России есть хорошие брэнды. Летишь в Париж – понимаешь, что в России их нет. А летишь в Торонто – понимаешь, что на фоне Америки в Европе вообще нет брэндов. Говорит, что лет через пять рынок рекламы в России должен выйти на западный уровень. Не раньше.

«БИЗНЕС», №10(10) от 10.12.04

Наталья Боброва

Директор агентства ArsVitae

Она продает русских иностранцам

ТЕКСТ: Валерий Панюшкин, «Коммерсант», специально для газеты «Бизнес»

ФОТО: Михаил Соловьянов

Бизнесу Натальи Бобровой почти десять лет. Самой Наталье Бобровой -27. Инвестиций не понадобилось вовсе. Бандиты не приходили, налоговая не приходила. Пожарные приходили, но только пожалы плечами и ушли. Конкурентов нет. Врагов нет. Работников лучше нанимать таких, чтобы не имели опыта работы, но были хорошо воспитаны и образованны.

Работа состоит в том, чтобы путешествовать по дорогим отелям в Европе, пить шампанское и ужинать в дорогих ресторанах. По-русски эта работа никак не называется, на смеси английского и латыни называется hotel representing company Ars Vitae. Ars Vitae значит «искусство жизни».

## БОЛЬШЕ РУССКИХ НОЧЕЙ

В 1995 году, когда Наталье Бобровой было 18 лет, у нее, наверное, были детские щеки и удивленные глаза. И одета она была студенткой-отличницей. Ну, такая девочка из интеллигентной московской семьи, учится на физическом факультете МГУ. От детского у нее осталась теперь только манера потешно коверкать слова (по-русски, по-английски или по-французски – все равно).

– Папалям? – говорит Наташа, в смысле: не буду ли я против, если счет в ресторане, где мы беседуем, мы поделим пополам.

– Пополам, – отвечаю я, потому что крайне невежливо корчить из себя мачо и платить за девушек в ресторанах, особенно если девушки успешнее тебя.

В 1995 году студентка физфака МГУ Наташа Боброва прочла в газете, что в Москве открывается туристическая выставка, и решила пойти на эту выставку поработать переводчицей. Заработать пару сотен долларов и попрактиковаться во французском языке.

– Я написала первое в жизни резюме, – говорит Наташа, размешивая соломинкой в морковном соке сливки.

– И что ты там написала?

– Да ничего не написала. Мне было 18 лет. Родилась, училась, три месяца на каникулах работала во французской деревушке под Лиллем, потому что этой французской деревушке надо было писать письма в новосибирский Академгородок.

Наташа бродила на выставке от стенда к стенду, вежливо здоровалась и предлагала всякому встречному нанять ее на работу. Никто не нанимал.

Выставка заканчивалась. Как-то Наташа ждала, пока удачливая подруга, которую все же наняли переводчицей, закончит переводить бестолковый разговор представителя турагентства из России с представителем туроператора из Франции.

Это были такие времена, когда туристические компании в России продавали клиенту просто отель и билет на самолет. В сущности, на выставке этой людям не о чем было договариваться, кроме агентских комиссионных. Они продавали Лазурный берег Франции, пять звезд, 20 метров от пляжа.

Российский туроператор не умел тогда еще спрашивать, не убран ли в кладовку легендарный ковер в отеле Negresco в Ницце и не пластмассовые ли там в номерах ванны (убран! пластмассовые!). А Наташа стояла и думала, что из разговора, который переводит ее подруга, ничего ведь не понятно про отель: какого там цвета обои, большие номера или маленькие, чем кормят в ресторане.

– Прошу прощения, вы не говорите по-французски? – спросил по-французски мужской голос над Наташиным ухом.

– Говорю, – ответила Наташа и обернулась.

– А вы не могли бы перевести мне тут буквально пару фраз?

– Могла бы, – она держала в руках свое резюме и не знала, надо ли давать его этому господину, раз он уже предложил работу.

Этого господина, которому Наташа Боброва перевела короткие и бессмысленные переговоры с российским туроператором про агентский процент, звали Патрис Глогг. Он был директором Vista Palace Hotel в Монако, и с точки зрения бизнеса его приезд в Россию на выставку был абсолютным провалом. В 1995 году русские хотели в Ниццу, а про Монако даже не слышали и, кроме того, хотели обязательно отель на пляже, тогда как Патрис Глогг заведовал отелем на горе.

Теперь Патрис Глогг с удовольствием рассказывает, что он отельер в шестнадцатом поколении, печально – что его сын, к сожалению, не стал отельером, и опять с удовольствием – зато в России есть девушка, которая волшебным образом научилась у него всей отельерской премудрости. Он имеет в виду Наташу Боброву, разумеется. Тогда, в 1995-м, он спросил, зачем она пришла на выставку, и, узнав, что пришла подработать переводчицей, взял ее телефон.

– Чем ты ему понравилась?

– Ну, не знаю, – отвечает Наташа. – Вежливая девочка с хорошим французским.

– Тоже мне редкость.

– Редкость. В московских турагентствах более или менее знают языки, а в питерских и киевских, например, до сих пор не знают.

Через две недели Патрис Глогг позвонил, долго объяснял, что нельзя так продавать отели, как продают их в России, что надо рассказывать про отель, надо любить его, знать его, понимать. Потом спросил, не хочет ли Наташа стать его представителем, то есть он приедет и привезет буклеты, две недели ходит с ней по агентствам, а потом она сама будет ходить, показывать красивые фотографии и объяснять, что не обязательно жить в Ницце на пляже, а можно жить, наоборот, в Монако на горе. И предложил невероятную для 18-летней девочки в 1995 году зарплату – кажется, 500 долларов в месяц плюс комиссионные с каждого русского клиента, приезжающего в Vista Palace Hotel. Наташины родители говорили, что надо заниматься физикой в университете, а не отелем в Монако, причем не потому, что отель хуже физики, а

потому что, во-первых, сессия, а во-вторых, зарплаты 500 долларов в месяц не бывает. Но Наташа назначила господину Глоггу встречи с турагентствами, а потом позвонила и спросила, не может ли тот прислать ей денег на покупку принтера в счет будущей зарплаты. Господин Глогг прислал 800 долларов. В турагентствах не очень-то понимали, зачем приходит эта маленькая девочка с грамотно переведенными на русский буклетами и зачем рассказывает про заведомо бессмысленный отель в горах. Но буклеты брали. Через несколько месяцев в агентствах стали появляться клиенты, которые спрашивали: «А можно на Лазурном берегу, но так, чтобы не в Ницце и не на пляже, потому что в Ницце на пляже мы уже были?» Наташа не очень-то верила, что господин Глогг всерьез приглашает ее приехать в Vista Palace Hotel и пожить несколько дней в номере за тысячу долларов, но, когда поехала и пожила, оказалось вдруг, что отель легче продавать, если знаешь, сколько кресел в сьютете, цепляется ли душ на стену в ванной или прикреплен под потолком, есть ли прихожая, велика ли терраса.

Отели измеряют свою прибыль числом ночей. Так вот, за год Наташиной работы с отелем Vista Palace число ночей, проведенных русскими клиентами в этой гостинице, увеличилось с пяти до нескольких сотен.

– А почему ты мне никогда не рассказывала про этот отель?

– Я вынуждена была от него отказаться, – Наташа пожимает плечами, платок на ее плечах проявляет гермесовское происхождение. – Глогг оттуда ушел, и отель стал хуже. Мне было ужасно жалко, я любила этот отель. Еще мне пришлось отказаться от системы комиссионных, потому что новый директор отеля стал, кажется, занижать число русских ночей.

– Как это?

– А так. Мы же не заставляем всех наших клиентов бронировать отель через нас или через агентства, с которыми мы работаем. Они могут бронировать через туроператоров или через интернет.

– Почему не заставляете?

– Потому что тогда туроператоры стали бы нашими врагами. Или агентства стали бы врагами. Мы не туроператор и не агентство. Мы представляем отели, а отели платят нам за то, чтобы у них стало больше русских ночей.

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Очень дорогих и очень хороших отелей в мире немного. Люди, работающие в них, часто встречаются. Если у одного резко выросло количество русских клиентов, то все остальные спрашивают, как он этого добился. А он отвечает, что добился этого благодаря сотрудничеству с компанией Ars Vitae в Москве.

Все отели, с которыми работает Наталья Боброва, сами обращались к ней с предложением о сотрудничестве. Это отчетливо выгодная история, потому что отель платит агентству Ars Vitae в месяц столько, сколько стоит в отеле одна ночь в сьютете. То есть отель будет в прибыли, если благодаря усилиям Наташи Бобровой туда приедет хотя бы один русский в месяц хотя бы на одну ночь. На самом деле приезжают десятки русских на десятки ночей.

Только дважды Наталья Боброва просила директора одного из своих отелей-партнеров познакомить ее с директором другого какого-нибудь отеля, который ей нужен. Так было, например, с отелем Bristol. Наташа заметила, что многие люди, едущие в Монако, хотели бы по дороге остановиться на пару дней в Париже, но не знают где. А господин Глогг познакомил ее с директором парижского Bristol Пьером Фершо.

В каждый новый отель Наташа сначала едет сама. Если ей нравится отель, а директору отеля нравится она, то компания Ars Vitae заключает с отелем договор на год. Отель платит раз в три месяца меньше, чем платил бы служащему, занимающемуся российским рынком, а компания Ars Vitae обещает значительно увеличить число русских клиентов в отеле. Если русских приезжает много, контракт продлевается. Обычно продлевается.

В компании Ars Vitae работают 12 человек. Они представляют 24 отеля в Европе и один в Марокко. Наталья Боброва говорит, что трудно нанять людей, способных представлять отели.

– Почему трудно? – спрашиваю.

– Потому что лучше, если новый сотрудник вообще не имеет никакого опыта работы. Лучше, если приходит вежливая, воспитанная и образованная девочка, из хорошей семьи, окончившая хорошую школу. Она тогда работает поначалу секретаршей, потом я даю ей какой-нибудь новый отель, она туда едет, она его знает, она учится разговаривать, она вырабатывает свою манеру общаться с людьми, писать письма. Если человек работал уже где-то, его надо переучивать.

Когда с отелем заключен договор, Ars Vitae везет туда туроператоров.

Потом везет еще и журналистов.

Больше всего Наталья Боброва радуется, когда читает в журнале про путешествия в статье о Марокко фразу «Не отправляйтесь только в раскрученный отель La Mamounia, поезжайте лучше...» Потому что отель La Mamounia еще год назад не был раскручен, и это компания Ars Vitae его раскрутила.

Сотрудники компании Ars Vitae приходят в Москве в турагентства и предлагают им сплошную выгоду. Их будут снабжать бесплатно буклетами отелей. Их будут возить в отели на ознакомительные экскурсии. Им будут отвечать на любой вопрос про отель. Например, у агентства едет во Францию клиент с женой, двумя детьми, няней и охранником и спрашивает, можно ли объединить номера так, чтобы няня и родители могли входить в спальню к детям, а охранник мог входить во все комнаты, кроме комнаты няни. За все свои консультации Ars Vitae не просит денег и, более того, обещает агентству, что если то будет активно продавать отель, то отель увеличит агентству комиссионные.

## НЕЗЛОЙ БИЗНЕС

Мы допиваем кофе. Я спрашиваю, а Наташа отвечает.

– Пожарные к тебе приходили?

– Приходили. Увидели 12 хорошеньких девушек, постояли, сунули какую-то бумагу подписать и ушли.

– А бандиты приходили?

– Нет. Туристический бизнес не злой. Во всяком случае в том, что касается дорогих отелей. Можно собрать конкурентов за ужином, и все будут улыбаться друг другу. Какие бандиты!

– А налоговая приходила?

– Нет. Я вообще довольно плохо знаю, как у меня платятся налоги. Этим бухгалтер занимается.

– Ты доверяешь бухгалтеру?

– Доверяю абсолютно. Во-первых, потому что все равно не могу проверить, а во-вторых, потому что она родственница.

– Тебя что, никогда не обманывали?

– Один раз обманули. Отель Quinta do Lago в Португалии. В этом отельном мире, знаешь, как-то принято верить людям на слово и не принято требовать денег, если их задержали на неделю. Ну, я и не требовала.

– Прошел год, и выяснилось, что за этот год я должна была перезаключить с ними договор, потому что у них сменился владелец, и теперь, поскольку я договор не перезаключила, они по португальским законам ничего мне не должны.

– Что ты теперь будешь делать? Судиться?

– Нет, просто не буду с ними работать. И буду осторожней.

Официант приносит счет. Наташа даже не смотрит в него. Просто достает кошелек и спрашивает:

– Ну, папалям? Сколько там?

«БИЗНЕС», №02(02) от 30.11.04

Надежда Болотова

Президент группы компаний «Ледово»

Будущее нужно замораживать уже сегодня

ТЕКСТ: Николай Фохт

ФОТО: Евгений Дудин

Надежда Болотова – человек будущего. Про президента группы компаний «Ледово» нужно не очерк писать, не интервью и не газетную заметку. Тут просится сценарий. Можно, конечно, сразу кино – с рук, по ходу дела. Но «догма» не пойдет – требуется определенный гламур для этой истории, для этой героини, для Надежды Болотовой. Да, сценарий – так будет удобнее и органичнее.

ПРОЛОГ

Москва вечерняя. Кажется, с черно-синего неба летит снег. Москва полупустая. Площадь Восстания. Один из символов столицы, ее образ, ее же штамп – высотка. Одесную – Новинский пассаж, где и расположен офис группы «Ледово».

Мы внутри элитного магазина. Он, как Москва, полупуст. Стекло и никель. Бутики, пиццерии, японские закуски, кофе-сласти. Тускнеющий под вечер шик. Красивые,

потому что усталые, лица посетителей и работников Новинского пассажа: к концу дня они, работники и гости, сравниваются, они готовятся вернуться домой.

По указателям и ориентирам движемся к деловому центру. Энергичный охранник вежливо интересуется, заглядывает в конduit, кивает и кнопкой открывает стеклянную калитку. Соответствующий лифт привозит на соответствующий этаж. Надо ли упоминать, что тишина, что откуда-то струится этот гениальный гостиничный аромат, современный символ странствий. В пустых и мягких коридорах тихий свет. Спросить не у кого – но и не требуется. Интерфейс интуитивный: пара шагов, поворот и на дальнем плане -единственная дверь, рядом с которой голубым неоном светится логотип «Ледово». Идем на немеркнувший логотип.

Внутри офиса просторно – только секретарь и человек, на ходу договаривающий по радиотелефону. Короткий кофе, отрекомендованный секретаршей как очень хороший. Пара просмотренных глянцевых журналов. Чуть позже выясняется причина кофейной задержки в приемной – фотограф сворачивается: шнуры, зонтики, осветительные приборы. Фотосессия.

Надежда Яковлевна приглашает за стеклянный стол, в кожаное кресло. Уверенная улыбка, желание взять инициативу разговора на себя...

Вот тут как раз можно сделать наплыв, рассказать историю одной из самых успешных бизнес-леди России. Такая «Москва слезам не верит» постсоветского времени.

## ВОЛШЕБНЫЕ ПАЛОЧКИ

Конец восьмидесятых, золотая медалистка из Нижневарттовска приехала поступать на экономический в МГУ. Не поступила. Перед возвращением домой решила проверить судьбу еще раз – проиграла наперсточникам последние деньги. Даже на обратный билет не осталось.

Что делать? По стечению обстоятельств московскому приятелю надо было что-то продать – то ли лежалый товар (тогда он фарцовщик), то ли какие-то старые ненужные вещи (тогда он коренной москвич, просто, может, переезжает). Семнадцатилетняя отличница-комсомолка Надя берется за реализацию. И реализует. Прибыль делят пополам. Первый опыт, судьбоносная встреча с миром чистогана.

Дальше пунктиром: вторая неудачная попытка поступить в МГУ, московский техникум по специальности бухгалтер (окончила с красным дипломом), любовь, неудачное замужество, проблема выживания в мегаполисе.

И вспоминается опыт спекуляции ненужными вещами. Наша героиня становится спекулянткой вещами нужными – то есть частным предпринимателем. В основном ширпотреб: косметика, оргтехника, ювелирка. Челночные рейсы за пределы и обратно, рынок в Лужниках... Типичная картина малого предпринимательства начала девяностых.

## И ВОТ ОДНАЖДЫ...

Случайно в самолете разговорилась с двумя литовскими бизнесменами. Они торговали замороженными рыбными и крабовыми палочками – в Литве товар ходовой, в

Москве его еще не распробовали, рынок свободен. Литовцы уговорили Надежду стать как бы их торговым представителем в Москве...

Опять наши дни. Вечерний кабинет Болотовой.

– Мне идея с рыбными палочками сразу понравилась – интуитивно. Тем более я знала уже, как сертификат получить, как и с кем на таможне разговаривать. С транспортом тоже все понятно. Основной вопрос непосредственно с продажами. Не все так уж гладко прошло с этой первой партией, с 20-тонным контейнером палочек из Литвы. Надо было где-то хранить – искать холодильники. Какое-то время товар вообще лежал в какой-то кафешке – и потек... Но была огромная уверенность, что все будет хорошо. Я знала, что через прямые продажи смогу реализовать товар быстро. А у меня люди свои торговали на рынках... Все продали.

Я поняла, что торговать пищевыми продуктами выгоднее, чем ширпотребом. Как ни странно, риск меньше. Вот везешь на продажу какую-нибудь кофточку без рукавов, рассчитывая, что будет теплое лето, – а лета нет, дожди. Попадание. Да и вообще спрос на одежду, на украшения – мода, тенденции – не просчитывается это почти. С продуктами питания непросчитанного риска меньше. Да и кушать, как говорится, людям хочется всегда. Другие сложности: правильное хранение, транспортировка в нужном температурном режиме, условия продажи замороженных или охлажденных продуктов... И все проблемы, сопутствующие реализации пищевых продуктов. Но с точки зрения бизнеса выгоднее: оборачиваемость быстрее, наценка выше.

## ПЛАН ИМПЕРИИ

Еще наплыв в прошлое. Все идет очень хорошо. В результате торговли палочками появляются серьезные оборотные средства. И в ноябре 1994-го Надежда Болотова решает открыть компанию «Сальмон» – фундамент нынешней империи замороженных и охлажденных продуктов. Через год «Сальмон» захватила половину рынка знаменитых (выходит, с легкой руки Болотовой) крабовых палочек. Символ, можно сказать, суррогатной эпохи. А креветки замороженные, которыми тоже торговала фирма «Сальмон»! Как нужны они были тогда, когда жизнь, можно сказать, стала налаживаться! Короче, в кадре все продукты культовые, все знаковые – все будто специально для кино.

В 1997-м куплено собственное производство в подмосковном Долгом Ледове. Покупка спланирована скрупулезно, что позволило пережить пресловутый дефолт. Уже ничто не могло остановить рост империи Болотовой. Сегодня в холдинге шесть производственных и торговых предприятий, комплекс по выращиванию шампиньонов, производство замороженных овощных смесей.

Через пластические кинематографические образы подводим промежуточный итог. «Ледово» сегодня принадлежит 35% российского рынка креветок, 95% рынка деликатесов в рассолах, у «Ледово» второе место на нашем рынке грибов. Оборот компании более 20 миллионов евро. Руководитель группы Надежда Болотова в 2003 году стала победительницей в номинации «Лучшая женщина-предприниматель» премии «Предприниматель года». Триумф и фанфары. Пора возвращаться в настоящее и уже говорить о будущем.

БУДУЩЕЕ: Долгое и Светлое

– Моя мечта – управлять компанией с оборотом 1 миллиард условных единиц.

– В рамках холдинга это возможно?

– Давайте считать.

Первое. Людские ресурсы сегодня в компании используются максимум на 8-10%. Я вот только недавно поняла то, что твердили на всяких семинарах, в школах, бизнес-учебниках: главное сегодня – это конкуренция на рынке рабочей силы. Могут быть гениальные идеи, но если нет достойных исполнителей – ничего не получится. Многие коллеги говорят так: у нас есть отличный бизнес-план, но мы откладываем его исполнение – ищем нужного человека. То есть задача оптимизировать кадровый потенциал. Ну, чтобы каждый человек на своем месте, понимаете? (Я, конечно, понимаю: кому ж этого не хочется? Ни мест лишних, ни людей.) Плюс, – продолжает Болотова, – чтобы работа приносила этому человеку радость, реальную, не на словах. В общем, если грамотно использовать кадровый ресурс, только это может раз в десять увеличить доходность предприятий.

Второе. Производственные мощности в Долгом Ледове и Светлом (город в Калининградской области) работают пока тоже на 10%. Вот уже мы нашли ресурс для вывода уже существующей структуры на миллиардный рубеж. Теоретически это может произойти в течение пяти-семи лет. И две важные вещи: нужны тщательное планирование и подготовка и быстрая реализация планов. Иначе дело затянется.

Возможен и другой план реализации – инвестиции в новый, совершенно иной бизнес. Пару лет назад я очень серьезно рассматривала возможность инвестировать в вертолетное дело. Идея – вертолеты как альтернативный городской транспорт. На западе есть вертолетное такси, вертолетный туризм... Выяснилось, правда, что отечественная гражданская авиация сегодня разрушена, многие считают, навсегда. Значит, пришлось бы привязываться целиком к западному рынку. И два года назад я сделала выбор в пользу ресторанный бизнес – вложила деньги туда, принесла себе убытки, вот не знаю, что с этими ресторанами делать. А идея полетов осталась.

Например, космический туризм – может так случиться, что лет через пять это будет очень доходное дело. Сейчас «билет» в космос стоит от 15 миллионов долларов – и есть желающие. Или транспортное средство, которое уже существует, описано в голливудских фильмах: такой «мобильчик», который летает невысоко над землей. Понятно, если будет произведен такой аппарат и его цена на рынке составит что-нибудь вроде 50 тысяч долларов, – спрос будет огромный. А все ведь уже есть: образ, функциональные цели... Кому-нибудь должно просто присниться, как это оптимально произвести.

– Я не призываю бежать впереди паровоза, но нужно просчитывать будущее. Например, сейчас полный хаос в логистике морских перевозок. Китайцы скупают морские порты – и через несколько лет, зная их работоспособность, можно предположить, что они будут контролировать эту важнейшую сферу. Или, скажем, по оценкам экспертов, сегодня невыгодно инвестировать в энергетические компании – в энергетике в ближайшее время возможна революция. Либо появятся альтернативные источники энергии, либо изменится баланс использования существующих...

## ЛИРИЧЕСКОЕ ОТСТУПЛЕНИЕ

Надежда Болотова правильные и завораживающие вещи говорит. Конечно, встают перед глазами бессмертные кинообразы космических одиссей, летающих такси из «Пятого элемента», «Бегущего по лезвию бритвы», «Вспомнить все»... Но, к слову, ее нынешний бизнес – тоже своего рода задумка для будущего. Во-первых, сама идея заморозки. Ведь не только вареных креветок или мелко нарезанные овощи люди научились заготавливать впрок. Вон, целые корпорации (предполагаю, как раз с оборотами, близкими к миллиардным) предлагают людей замораживать – чтобы в будущем как следует разморозить. Про это тоже снят не один фильм, не только в Голливуде. Во-вторых, искусственно выращиваемые шампиньоны – тоже прообраз упрощенного питания – для будущего, когда людей на Земле станет невпроворот. Да и креветки сгодятся, искусственно разведенные. Все стремится к упрощению: белки-жиры-углеводы. С последующей заморозкой. Выходит, Надежда Болотова и так занимается очень даже футуристическим бизнесом. Она, как было сказано вначале, сама одной ногой в будущем. Таким образом, финал нашего сценария подготовлен и, к сожалению, никого не шокирует.

**КОНСТРУКТОРСКО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЕ БЮРО имени Н. БОЛОТОВОЙ**  
Тому, кто возьмется воплощать этот сценарий, надо знать, что Надежда Болотова – целеустремленный оптимист. Это человек с бухгалтерским, а затем и высшим образованием, который тем не менее мыслит, оперирует образами, а не цифрами. Это счастливая жена, мать троих детей, это, напомним, лучшая женщина-предприниматель нашей немалой страны. Я к тому, что Надежда способна на многое. Итак:

– Сейчас мой самый главный бизнес-проект – это инвестиции в саму себя. Я создала такое конструкторско-исследовательское бюро: я познаю себя, я себя строю, реализую.

Есть певческий проект, танцевальный, я хочу писать картины, может быть, снять фильм. Вообще, результаты работы моего КБ фантастические. В феврале собираюсь дать концерт, где исполню вместе с камерным ансамблем классический репертуар, а во втором отделении – популярные песни. Моя запись участвовала в отборочном конкурсе на Евровидение. Готова пластинка, ищу, кто ее издаст. А мечта – поехать в двухлетнее мировое турне со своей вокальной программой. Конечно, есть рутина, я должна заниматься компанией. Но, во-первых, мне есть на кого положиться, и мои партнеры понимают меня, во-вторых, деятельность КБ уже приносит бизнес-результаты. Проще говоря, моя самоисследовательская работа помогает эффективнее вести дела. Я меняюсь, совершенствуюсь – совершенствуется и мое дело.

Надежда Болотова, настоящий человек будущего. Прагматичный мечтатель. Топ-менеджер, который пытается эстетизировать жесткие, циничные цифры дебета и кредита... или что там главное в бизнесе.

Если использовать этот текст действительно как сценарий, режиссеру будет просто: все рассказы и рассуждения героини ассоциируются с конкретными образами, имеют культурологические корни, легко, одним словом, визуализируются.

Легко режиссеру будет снять такое кино. Хотя я, кажется, догадываюсь, кто может взяться за эту беспроектную ленту с элементами производственной мелодрамы и промышленной фантастики.

И, разумеется, в концовке сценария: уже ночная Москва, удаляющаяся высотка, одинокая «десятка», на радостях разогнавшаяся по Садовому кольцу. Кажется, вот-вот машина оторвется от асфальта...

Немудрено, по такой-то скользкой дороге.

«БИЗНЕС», №27(46) от 16.02.05

Дмитрий Быков

Глава архитектурного бюро ДИА

Враг дизайнеров, жадин и дилетантов

ТЕКСТ: Владимир Шухмин

ФОТО: Елена Орлова

Наконец-то! Наконец нашелся человек, который сказал правду про слово «дизайн». Что оно, слово это, не имеет права на существование – по крайней мере, в российской архитектуре. И это не сказал Вася Пупкин, который вчера только с дерева слез, а разъяснил самый что ни на есть профессионал с именем – глава архитектурного бюро ДИА Дмитрий Быков. Однако буква "Д" в аббревиатуре его команды – как раз дизайн: «Дизайн. Интерьер. Архитектура». Хотя "А" должна стоять на первом месте. Мысленно переворачиваю название. Нет, уж лучше ДИА.

С именами вообще трудно. Согласно пирату Джону Сильверу, люди Робертса погибли потому, что меняли имена своих кораблей.

Быков не меняет названия ателье уже двенадцать лет: ДИА началось 12 января 1993 года. А мы с Димой знакомы лет пятнадцать, но ни разу не говорили о его профессии. Конечно, знал: архитектор известный, по телику показывают, интервью берут. А я – не брал, зато от других архитекторов наслушался всяких профессиональных историй. Деньги вокруг их дела вертятся нешуточные, но неясно: бизнес это или творчество? На эту тему я и шел разговаривать с Дмитрием Николаевичем.

## КАК НЕ ТЕРЯТЬ ДРУЗЕЙ

ДИА обитает в помещении вроде мансарды на верхотуре сталинского дома со скульптурками. Место символичное: гипсовые люди глядят, как силится взлететь с площади стальной Гагарин, излишества вдруг обрываются, сменяясь скуповатым стилем шестидесятых, а Ленинский течет дальше.

Героя повествования обнаруживаю на кухне, где чаевничают человек десять. Ну да, вполне себе мансарда. И к телефону подходит сам: секретарши, кажется, нет.

– Да? Привозите вашу плитку, посмотрим... Алло? Да, я и есть самый главный, – слушает с некоторым интересом. – А вот чилийское вино «1810» у вас есть?

Я чуть не поперхнулся кофе, а он:

– Представляешь, дегустация вин в офисе.– И, решив, что телефонных радостей хватит, в коридор: – Мари-ин! Пожалуйста, переключи на себя.

С самого начала архитектурное бюро затевалось как сообщество друзей. Но поскольку одни друзья предполагали нести ответственность, они и стали старшими. Другие этого не предполагали, но были профессионалами. Им тоже хотелось кушать, а в 1992-м, кто не помнит, с этим было плохо. Дмитрий с его тогдашним партнером Игорем, уходя из крупного частного бюро, где они проработали три года, надеялись, что у них все будет хорошо.

– И потихонечку мы это «хорошо», в общем, делали. Но это «хорошо» должно быть для всех. Иначе мы потеряем друзей и профессионалов. Новых профессионалов набрать можно, а новых друзей фиг наберешь.

Несколько сокурсников, с которыми он начинал, идут с ним до сих пор. Сейчас в ДИА семь главных архитекторов проекта.

– А ты наиглавнейший?

– Я участвую в проектировании на самом вкусном этапе – при зарождении идеи. Потом участвую все меньше и меньше. Ребята согласны с подобной формой работы. Они все уже серьезные авторы, но готовы делать то, что нам заказывают. А перед заказчиком, безусловно, отвечаю я.

Я спрашиваю Диму (потому что это всегда острый вопрос – как же рассчитывать с друзьями):

– Они ведут заказ и получают...

– ...го-но-рар,– произносит он волшебное слово.– Процент от суммы контракта. Еще какой-то процент уходит на налоги, какой-то – на зарплату чертежникам, бухгалтеру и на карандаши. Какой-то остается в виде прибыли. Но очень маленький. По его интонации процент не просто маленький, он вообще крошечный. Но если такова прибыль, то бизнес ли это?

## ГЕНИЙ И ЗЛОДЕЙСТВО

– Бизнес в архитектуре,– толкует Быков,– это, как говорил мой учитель Сережа Киселев, распоряжение деньгами заказчика. Творчество -процесс идеальный. Архитектор, если он не теоретик, а практик, превращает свой идеальный проект в объект материальный. И в какой-то момент начинаются серьезные деньги.

Когда начиналось ДИА, его основателями была выбрана относительно безопасная ниша – частные загородные дома. Безопасная во многих отношениях. В секторе столичного жилья конкуренции уже нет: все давно поделено.

– И поэтому вас туда не пускают?

– А мы туда и не лезем. Не хочется,– улыбается он.– Там такая толкотня...

Локтями, с кровью.

– А в вашем секторе – не локтями?

– Нет, конкуренция есть, но нормальная.– Он перестает улыбаться.– Конечно, существует очень серьезный демпинг, на который радостно клюют наши сограждане. Каждый год Московский архитектурный институт выпускает триста с лишним человек. Из них, предположим, сто готовы что-то делать морально, но интеллектуально и профессионально не готовы делать ничего. Однако при этом скорей бросаются

что-то делать, вместо того чтобы поучиться еще лет пять. Появляются сооружения недостроенные, потому что их достроить нельзя, не начатые, потому что их даже и начать нельзя. Но все равно эти люди оттягивают часть заказчиков от реально практикующих архитекторов, которые имеют опыт, имеют право, лицензии наконец.

С лицензиями, по словам Димы, история хитрая. Лицензионного центра нет, а лицензии тем не менее требуют. Других весомых гарантий для заказчика нет. Отчасти поэтому лет семь назад Быков со товарищи создали Московское архитектурное общество. Членство в нем – некое доказательство, что заказчик имеет дело с профи. При приеме в общество два критерия: опыт работы и этическая чистота.

– Неэтичные ситуации – это «кража» клиентов?

– Да, если мне приносят чьи-то чертежи и говорят: «Я хочу что-то сделать с объектом, который проектировал вот там кто-то», – я нахожу этого кого-то и звоню ему: «У меня на столе ваши чертежи, ко мне пришел такой-то. Почему он пришел? Что у вас произошло?» Если я понимаю, что интересы этого архитектора будут ущемлены, я отказываюсь от заказа однозначно.

Но есть и те, кто не отказывается. Это те, кто ушел в собственно бизнес. Кто-то организует систему, при которой все согласования проводятся за заказчика, хотя по закону это его забота. Кто-то распоряжается деньгами стройки. А кто-то берет генподряд и говорит: «Я вам и спроектирую, и построю».

– Тут-то бизнес и начинает пожирать творчество. Потому что человека, который и проектирует, и строит, стройка быстро учит проектировать только то, что ему выгодно. Может, заказчику надо что-то другое, но он не будет это делать.

Я уже мысленно рублю печатным словом щупальца спрута, продавшего профессию, но Быков – за мирную ихтиологию:

– Не-не-не, секундочку. Такие люди нужны, и их нужно как можно больше.

Они не продают свою профессию, просто делают ее более приземленной. Очень многим гражданам наше творчество-то и не нужно.

А нужно им, объясняет он, профессиональное решение проблемы – дом бхб. Три спальни, кухня. Без творческого полета. Но те, кто так ставит задачу, сразу попадают в грубые руки строителя. А он не профессиональный проектировщик. И не знает, как спроектировать удобный, теплый, проветриваемый дом бхб.

Тут я нахожу ответ на давно занимавший меня вопрос, почему большая часть Подмосковья застроена домами-уродами.

– Не просто уродами, – добавляет Дима, – они еще и непригодны для жилья.

Скорее всего, творил такое строитель, который пожадничал брать проектировщика. Или имело место сотворчество строителя с заказчиком. Один знает, как кирпич класть, а другой – как жить хочет.

– Вот сели они и рисуют. Нарисовали. Построили – удивились: ни фиги себе. Мебель в дом занести нельзя. Из угла в угол через гостиную лежит труба отопления. Потому что – кто ж знал, что отопление надо проектировать до того, как начинать строить?

А самые кошмарные проекты – дело рук ненавистных Быкову дизайнеров.

– Чем тебе эти-то не угодили?

– Это все происки журналистов. В девяностых они запустили слово «дизайн», которое в нашей стране не имело под собой никакой профессиональной почвы. И про-

изошла страшная вещь: на название ринулись люди вообще без образования. Кто это? Откуда они берутся? Я встречал химиков, педагогов, бог знает кого, кто занимается сегодня так называемым дизайном интерьера. Позанимавшись, начинают домики рисовать. А кто-то их строит. Илиначинает стенки двигать. Стенку подвинул – забыл воздуховод провести. Ты же не знаешь ничего об этом – ну что ты лезешь?

Хочу остудить его пыл:

– Погоди, но дизайн и у тебя в названии.

– Ну это да... дань моде, с одной стороны, а с другой – мы к дизайну именно через архитектуру пришли. В последние года три мы проектируем очень много мебели, а это дизайн в чистом виде.

Про российский предметный дизайн он говорит с уважением. Началось во время оно с кустарных самоваров и утюгов, потом конструктивисты много удобного придумали, но коммунисты все отменили: им было нужно не удобное, а быстро и легко производимое.

Я пересчитываю врагов архитектора Быкова. Коммунисты, дизайнеры, дилетанты, жадные строители. Но все они почти не мешают ему в смысле денег. Мешают в чем-то другом. К тому же в списке чудесным образом отсутствует враг, о котором я слышан.

## ТАНЦЕВАТЬ ОТ ПЕЧКИ

Часто творческие да и не особо творческие люди любят списывать свои грехи на заказчика. Чаще тупого, но иногда и просто заказчика. Порой непонятно, для кого человек, собственно, трудится.

От Дмитрия Быкова я услышал о клиентах только хорошее. Он не спешит сверкать именами, и я спрашиваю о собирательном образе заказчика.

– Это человек, который финансово дорос, чтобы построить себе жилье.

– В каких пределах дорос?

– Если человек покупает квартиру 200 метров... (ну, будем реалистами – 120) по 1500 долларов за метр и предполагает за 20 тысяч привести ее в чувство, то он сильно ошибается.

– Как сильно?

– Очень. Почти на порядок.

– И ты ему об этом говоришь?

– Я объясняю, что у нас, как у доктора в кабинете: раздевайся и все показывай. Человек, который не говорит, сколько предполагает вложить в объект недвижимости, обманывает в первую очередь себя. Потому что я могу спроектировать ему то, что его разорит. Ну, у нас такого не было...

В основном заказчики ДИА – люди как минимум с высшим образованием. С жизненным опытом они приобрели некую мудрость, а порой построили не один объект и для бизнеса.

– Они не скучные, нет, но к будущей жизни в новом объекте относятся сдержанно. Очень интересно рассуждать с ними об образе жизни, который они собираются там

вести. Затеи типа винного погреба с отдельным климатом... Какие-то увлечения, хобби. А это и книги, слава богу, и оружие историческое, и коллекции живописи.

Тут я понимаю, что для архитектора Быкова главное – идея. И она интереснее разговоров о деньгах.

– Русский частный дом – это большой-большой знак вопроса. В избе никто не готов жить. У нас был чудный заказчик, известный журналист. Он хотел построить деревянный дом, но у него бо́льшая спина, и он сказал: «Мне обязательно печку с лежанкой». Ну мы и повелись. А потом наступило прозрение – слава богу, вовремя. Если ты топишь печку, нужно отопление выключить или хотя бы пригасить. Зимой ситуация более или менее нормальная. А летом? Если ты затопишь печку, то спать будешь на улице. Мы сказали: так и так. «А как же спина?» – «А давай купим электрическую простыню, и фиг с ней, с печкой». А вообще мне, как христианину, очень импонируют люди, которые готовы свою жизнь подвергнуть небольшому об счету: сколько реально надо человеку?

Я говорю Диме, что так недалеко и до хрестоматийной фразы, что человеку нужно три аршина земли. Не более.

– Ну, это проект не на сегодняшний день, – улыбается он. – А вот действительно – сколько человеку надо?

«БИЗНЕС», №28(47) от 17.02.05

Ирина Виторган

Владелица компании «Ир-сервис»

Глобальный сервис Виторган

ТЕКСТ: Николай Фохт

ФОТО: Александр Басалаев

Ирина Виторган из тех, про кого говорят «она покорила Москву». Ну, мне так кажется. Покорение, оно же завоевание, столицы длится уже 15 лет. Ее компания, кроме организации творческих встреч, заказов билетов в театры и на концерты, торговала тушенкой, бронированными дверями и еще бог знает чем. Да плюс химчистка.

А я, например, верю в эту историю. Вернее, я очень хорошо себе это представляю, вижу – весь день Ирина стоит перед зеркалом и повторяет: «Добрый вечер, дорогие друзья. Сегодня у нас творческий вечер народного артиста России, композитора Георгия Мовсисяна». Несколько часов, не стесняясь своих сотрудников, вслух. Репетиция. Волнение.

Все это происходило в начале девяностых. Уже существовала компания «Ирсервис», уже она исправно обеспечивала отдельных граждан и целые трудовые коллективы загранпаспортами и визами, бронью в столичных гостиницах, железнодорожными и авиабилетами. Вся штука в том, что офис «Ир-сервиса», владелицей которого являлась Ирина, разместился в одном из столичных загсов, рядом с залом торжественных бракосочетаний. То есть совсем близко к празднику и музыке. И однажды

сама собой пришла в голову Ирине красивая идея: а почему бы не задействовать зал еще плотнее, почему не использовать торжественное помещение в еще более мирных целях. Было куплено электропианино, соответствующая звуко-аппаратура, отрепетирован стартовый конференс. «Добрый вечер, дорогие друзья...»

Я верю, что так и было, что именно матримониальный дух торжественного зала подсказал Ирине идею нового бизнеса. То есть музыка навеяла. То есть, хочу я сказать, идеи бизнеса возникают у Ирины просто и красиво. Легко. Включая химчистку. Но тут нужно вернуться к порядку событий – это любопытно и поучительно.

## МЕЖГОРОД

Начнем все-таки не с самого начала, а с самого главного: Ирина Виторган – женщина интересная. Я вообще плохо представляю себе, как такой женщине, с такими чистыми, наивными глазами можно в чем-нибудь отказать. Убедительные глаза у Ирины. Да и вообще, не оставляет ощущение, что она – по-детски наивный человек. Потом одергиваешь себя, вспоминая, сколько лет существует компания.

– Я уверена, что умение вести бизнес – это умение общаться. И все. Умение расположить к себе человека, искреннее желание не обмануть его, а поучаствовать в его жизни, помочь решить его проблему. Предложить ему свою услугу, убедить его, что именно эта услуга ему необходима. С клиентом, с партнером надо разговаривать открыто – тогда будет польза. Еще я поняла, что нельзя идти к человеку – партнеру ли, чиновнику – решать какой-нибудь свой вопрос, если не можешь сначала помочь с какой-то его проблемой. Если можешь что-нибудь предложить – тогда все сработает.

Можно сказать, путь бизнес-леди начался в родной Юрмале. После музыкального училища (класс альты) Ирина устроилась на междугородний переговорный пункт. И сразу, интуитивно что ли, подключила свою схему «общение-бизнес». Перезнакомилась с телефонистками из Риги (цветы, конфеты). Теперь все самые востребованные соединения из курортной Юрмалы давались молодой телефонистке вне очереди. Отдыхающие благодарили. Каждый день Ирина приносила домой рублей пять (в то время приличные, между прочим, деньги), конфеты, цветы. Ну, в общем, прибыль.

Потом была работа в кассах аэрофлота, в гостинице, потом Ирина вышла замуж и переехала в Москву. Два года в крупной компании «Нордэкс» (нефть, вообще сырье) – сначала секретарем, потом начальником визового отдела. Наверное, это был определяющий опыт. Компания принадлежала рижанину. Владелец фирмы Гарик Лучанский пригласил работать своих друзей – пятеро одноклассников вели дела.

– На моих глазах люди из друзей превращались в подсиживающих друг друга, интригующих конкурентов. Из-за денег. У меня до сих пор в голове не укладывается, что деньги могут такое сделать... Хотя, наверное, не в деньгах дело. Бизнес строится на человеческих отношениях, значит, человеческие качества – главное. Эти качества просто проявляются при определенных обстоятельствах. Деньги как таковые ни при чем. Если ты готов предать – ты однажды предашь. Если в тебе этого нет, ты никогда не обманешь ни партнера, ни клиента.

## ИРИНА – КОППЕРФИЛЬД

Через два года Ирина ушла из «Нордэкса», чтобы открыть свое дело. В руке была тысяча долларов, рядом – несколько сотрудников, покинувших большую компанию вместе с ней. Зачем? Ответ банален, поэтому я тоже верю: захотелось самостоятельности, почувствовала, что переросла статус наемного работника. С помещением для офиса помог друг, занимались тем же, что и в «Нордэксе», – визы, гостиницы для приезжих, билеты на поезд и самолет. И вот однажды...

– Однажды по факсу пришло предложение купить для организации билеты на представление Дэвида Копперфильда. Стандартное. Меня вдруг осенило. Сама не знаю почему, возникла идея – предложить билеты нашим клиентам. Надо сказать, был небольшой опыт. Я была знакома с Эммануилом Виторганом и Аллой Балтер.

Они тогда организовали «Виторган-клуб». Я приглашала зрителей на их вечера. Брала рекламную газету или глянцевого журнал и по рекламе прикидывала, какая фирма могла бы купить недорогие билеты. Сначала звонила секретарше, выясняла, как зовут руководителя. Перезванивала, просила по имени-отчеству к телефону руководителя, рассказывала, что меня просил позвонить Эммануил Виторган, который приглашает его в свой клуб... В общем, мы собирали полный зал. Одним словом, я вышла на организаторов концерта Копперфильда. Они, как сейчас помню, сидели в Государственной думе. Мы сговорились. Дело пошло так хорошо, что они даже включили телефон нашей фирмы в свою рекламу. Мы продали огромное количество билетов, заработали неплохие деньги. Так я убедилась, что продавать билеты – хорошее дело. Включили это направление в работу компании. А потом органично дошли и до организации творческих вечеров своими силами.

Это уже про Мовсесяна, это мы уже знаем.

## РАЗ И НАВСЕГДА

Люди и организации, единожды попавшие в список Ирины, получали и визы, и авиабилеты, и билеты в театр, а также – замки и железные двери израильского производства, тушенку, которая застряла на полдороге в эпоху дефолта. То есть Ирина использовала тех клиентов, с которыми однажды уже работала, предлагая им новые виды услуг. Они, эти счастливые люди, теперь могли рассчитывать и на подарки к праздникам и корпоративным мероприятиям. И опять-таки на немецкую химчистку. Открою секрет, что на очереди сауна. Для своих. То есть для верных клиентов.

Но почему все-таки химчистка? Вот что не шло из головы. Билеты билетами, визы визами, но химчистка – это что-то другое, это производство в конце концов. Серьезное отклонение от генеральной линии.

– У меня возникла такая идея: чтобы наши клиенты, которые уже пользовались услугами фирмы, могли позвонить нам и попросить все что угодно. От заказа необходимых лекарств до мелкого ремонта квартиры. Глобальная сервисная фирма. Конечно, специфика есть у каждого направления, но, если ты умеешь продавать, сможешь продавать все что угодно. Тем более химчистка – та услуга, которая просто необходима всем. Клиенты – это и артисты, которые выступают на наших мероприятиях, и зрители, которые приходят на эти мероприятия. Поэтому, когда года че-

тыре назад познакомилась с бизнесменом из Германии Рувеном Белом, который предложил вложить деньги в новое дело, я решила. Сначала открыли приемные пункты. Дело пошло, решили вложить в производство – в химчистку в Митино. Сегодня у нас уже вторая -экологически чистая аквачистка на Плющихе. Самое главное, что подходы используем те же, что и в «Ир-сервисе». Я объясняю и своим сотрудникам в агентстве, и работникам химчистки, что к клиенту надо относиться не просто с уважением: надо, чтобы человек понял, что он для нас не просто средство к существованию. Что он нам интересен, что мы хотим стать частью его жизни. Что мы ему именно хотим помочь, дать ему то, чего у него нет. Взаимоотношения с клиентом должны сводиться к общению, к приятному общению. Кстати, в случае с химчисткой это не сразу удалось донести до новых работников. Но теперь вроде все хорошо, дело идет.

## ИРИНА – ВИТОРГАН

Это отдельная история. Это сложная история. Это история любви. История бизнеса. Это история жизни и смерти. Все это вместе, все одновременно.

– После того, как перестал существовать «Виторган-клуб», мы с Эммой (Эммануил Виторган.– Ред.) не виделись года четыре. И вот встретились на каком-то мероприятии, он был ведущим вечера. Я знала, что Аллочка (Алла Балтер, актриса, жена Виторгана.– Ред.) серьезно болела. Я спросила: как дела? И Эмма ответил просто: плохо. Шел концерт, а я не могла опомниться от этих слов. Аллочка так любила жизнь, я верила всегда, что она выберется, выздоровеет... Аллочка лежала сначала на Каширке, в онкологическом центре, потом в больнице далеко за городом. Эмма заботился о ней, как не всякая женщина может заботиться о мужчине. После того вечера я стала помогать чем могла. Эмма не водит – иногда я давала водителя, иногда сама подвозила его. Потом Эмма решил везти Аллу на операцию в Германию. Операция дорогая, стал собирать деньги. С трудом собрал, но не успел. Деньги на операцию негодились.

Прошло время. Мы стали с Эммой вместе...

Так вот, эта химчистка... Был у нас третий партнер, он решил продать долю. Для нас с Рувеном это было дороговато. Я предложила Эмме войти в бизнес. Он посмеялся, но потом согласился. Теперь Виторган – полноправный партнер. Такая история.

Что-то есть в этой истории жизнеутверждающее, вернее, «жизненное», как говорила моя бабушка. Ирина совершенно спокойно рассказывает, и меня абсолютно ничего в ее словах не смущает. Как они вместе с народным артистом Виторганом ходят по разным чиновникам, выбивают помещение под новый офис. Узнаваемое лицо артиста делает свое дело, работает на семейный бизнес. Ирина настолько просто рассказывает об этом, что я вижу – нет ничего в этом предосудительного. Жизненно.

## ПРО ЖЕСТКОСТЬ

Ирина говорит, что она стала жестче. Я, конечно, смотрю на нее и незаметно, внутренне улыбаюсь. Но спрашиваю: а что значит жестче? Ну вот, отвечает, сестра при-

езжает и говорит, что я в Москве стала жестче – я и сама чувствую. Переспрашиваю: так в чем жесткость-то? «Ну... вот я не люблю, когда не делают что-нибудь с первого раза, не люблю неорганизованных людей – они меня раздражают». Ну, продолжаю, а если не делают с первого раза или неорганизованны, то что? «Ну... не люблю. Вообще-то, я не люблю рублем наказывать. Да и не приходится – люди со мной по 10-12 лет работают. Мы дружим вне работы, ходим друг к другу в гости. Каждый год я отправляю сотрудников в отпуск за границу. Даже работников химчистки – лучшие тоже в отпуск едут за рубеж».

Так я и не добился, в чем жесткость Ирины Виторган.

## ПРО БОЛЬШОЙ БИЗНЕС

Мне захотелось вдруг узнать у Ирины, а есть ли разница между большим и средним или там малым бизнесом? Ну не в прибылях, разумеется, а в принципах ведения, в людях, которые им занимаются. Ирина ответила последовательно, честно: мол, в моем бизнесе нельзя обманывать ни партнера, ни клиента, это убивает дело. А в большом бизнесе, так получается, чаще наоборот. Там трудно не нарушить закон: человеческий, государственный.

Бизнес, по всему выходит, – это образ жизни. Отражается на лице, в глазах. Право выглядеть просто, открыто, наивно и быть при этом совершенно самостоятельным человеком – вот что заработала Ирина Виторган. Реальная самостоятельность, безусловная сила – и внешняя, видимая, но правдивая открытость и незащитность. Бизнес как духовный опыт, как личная коммуникативная практика. Какие сложные вещи рождаются из элементарного, кажется, желания заработать – и из умения сделать это.

– Педагог по альту в музучилище шутил: чтобы ты так играла, как ты выглядишь. Имелось в виду, что эмоции по поводу исполняемого произведения опережали иногда технику. В своем деле я тоже сначала переживаю какую-нибудь идею. Никогда не берусь за что-то с холодным сердцем.

И я верю Ирине Виторган. Я не знаю, возможен ли в принципе задуманный ею глобальный сервис для постоянной базы клиентов, но я ей верю во всем. Включая химчистку.

«БИЗНЕС», №09(09) от 09.12.04

Евгений Волков

Генеральный директор ООО «Инвенто сервис»

Мечта программиста

ТЕКСТ: Анна Качуровская

ФОТО: Евгений Дудин

Евгений Волков стал «сам себе хозяином» всего восемь месяцев назад. Суть его бизнеса, как говорит Женя, в том, чтобы делать «классную начинку для пирогов».

Впрочем, с пищевой промышленностью это никак не связано. Фирма Жени делает сайты для крупных компаний, сложные базы данных и прочую скрытую от глаз нормального человека работу программистов.

Пока доходы агентства Волкова – в рамках так называемого малого бизнеса, но через пять-семь лет он планирует выйти на околосмиллионные обороты. Евгений считает, что так и будет, если в России не перекроют интернет.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ХУЛИГАН

Жене Волкову 25 лет. Он выглядит, как, наверное, большинство людей, проводящих 24 часа перед компьютером: большая лохматая голова, растянутый -когда-то дорогой – свитер, потертые вельветовые штаны. Первый раз сел за компьютер в восемь 13 лет в клубе Каспарова, куда его привели родители. Говорит, что тогда и решил, чем будет заниматься. А на свой 13-й день рождения получил в подарок книгу «Паскаль в картинках» и страшно обрадовался. Поскольку компьютера не было, брал задачки из книги и составлял программы в голове.

Первую работу системным администратором Женя получил в 15 лет, на заводе, названия которого уже не помнит. «Я составлял учетные базы данных. В результате меня, 15-летнего зазнайку, ненавидел весь завод, а бухгалтерия нежно холила и кормила конфетами. У них с моим приходом снизился процент недосдач», – рассказывает Волков, отпивая чай с пятью ложками сахара. Через год ему уже надоело ловить жуликов. Пошел учиться. Поступил на защиту информации в РГГУ. Сейчас уверен, что зря. «Преподы, наверное, когда-то хорошо рубили перфокарты, но от современного программирования они отстали лет на двадцать. Хорошим программистом можно стать только самому», – считает он. По результатам ежедневно обновляемого интерактивного американского тестирования [www.brainbench.com](http://www.brainbench.com) для ИТ-специалистов Волков три месяца занимал первое место в России в области интернет-программирования.

«Результаты тестирования постоянно мониторят западные фирмы, и меня пригласили на работу в американскую компанию. Это был кошмар». Американцы в конце месяца выставляли оценки за работу. «Начальство, наверное, плакало над моими табелями. Там было много характеристик, помню только, что я получал за профессионализм и прилежание. „Четыре“ и „два“ соответственно». Через три месяца сбежал от них в крупный российский издательский дом. И уже через два года стал ИТ-директором в другом издательском доме. Проработал директором полтора года и решил создавать свою компанию.

## ЗАКОНЫ РОБОТОТЕХНИКИ

- То есть ты проснулся однажды и решил создать свой бизнес?
- Не совсем так. Просто однажды мое руководство предложило мне наладить работу отдела так, чтобы он вышел на самоокупаемость. Я подумал часа три и решил, что пора уходить в свободное плавание, – отвечает Женя, закуривая сигарету.
- И как сказал об этом своему отделу программистов?

– Очень просто: «Будет сложно, но интересно. Зарплату буду задерживать, где будет находиться офис, еще не знаю. Кто остается?» Из десяти человек в мою новую фирму перешли шесть классных программистов.

Женя считает, что работать в ИТ-бизнесе могут только фанатики программирования. «Моя команда – это физики и математики, влюбленные в софт. Айтишный бизнес строится на придумках. Каждый делает свои пирожки, технологии всем известны, но секрет в том, чтобы сделать вкусную начинку».

– А откуда ты взял название своего агентства?

– Я назначил сотрудникам премию в 200 долларов за лучший вариант. Неделю мы записывали названия на доске, а потом стирали разонравившиеся. Выдал премию знатоку итальянского. Мне понравилось, как на этом языке звучит слово «изобретение» – инвенто.

После этого начались сложные переговоры по аренде компьютеров, столов и стульев. Помещение для офиса нашлось случайно: Женя заехал в гости к провайдеру, оказалось, тот сидит в «отличном месте», в университетском парке с белками. Договорился и въехал в новый офис.

– А были какие-то сложности с оформлением своего бизнеса?

– Практически никаких. Бумаг много, но глаза боятся – руки делают, – задумчиво говорит Женя. Кажется нереальным, чтоб этот медленный человек бегал и оформлял тонны бумаг. Впрочем, как выяснилось, всю рутину по оформлению фирмы взял на себя Женин партнер.

На административную волокиту ушло целое лето. Параллельно с оформлением искали заказы. Тут пригодился опыт ИТ-директора. Женя просто объявил своим коллегам по цеху, что теперь он самостоятельная единица.

– Заказов получили немного, но их хватало, чтобы с небольшой задержкой выплачивать моим специалистам зарплату. Правда, не всем, – смеется Женя. – Я например, не получаю. Определил себе процент от прибыли, но извлечь его получилось только два раза. В основном мои деньги сразу уходят в дело.

## «ОТКРЫТЫЕ» СИСТЕМЫ

Конкурентов у компании, которая занимается сайтами, очень много. Женя говорит, что они делятся на три категории: «большие и толстые», «такие же, как я» и «студен-ты-фрилансеры». На российском рынке таких фирм более двух сотен.

– Бороться приходится... С большими компаниями – ценами, у меня они ниже. С компаниями моего уровня – сроками и опытом. А со студентами – качеством: они предлагают сделать сайт за 300 долларов, а я за 5 тысяч. Хороший сайт, например газеты, сделать за ту цену, которую предлагают фрилансеры, просто невозможно, – объясняет Волков.

Женя рассказывает, что клиентов у него сейчас как раз столько, чтобы небольшая фирма успевала работать со всеми заказами. Но так получилось не сразу. Первый кризис наступил через полгода, когда фирма перестала быть новообразованной и материальные потребности сотрудников возросли.

– В тот момент я в полной мере прочувствовал, как плохо, когда нет «большого кошелька» за плечами. Я по натуре харизматический лидер, люблю людей и от них

жду ответных чувств. Но этот баланс легко соблюдается, когда ты начальник отдела и борешься за свой отдел против всех, а тут мне пришлось сражаться со своим отделом за свой бизнес.

Победить оказалось непросто, пришлось искать дополнительных клиентов и из личных средств выплатить долги сотрудникам. Теперь Женя ждет второго кризиса, когда придется давать рекламу и начнут поступать заказы не «от своих», а от незнакомых клиентов, поэтому придется увеличивать штат сотрудников. Думает, что будет нелегко.

– А есть в твоём бизнесе что-то, с чем ты раньше не сталкивался, когда был наёмным сотрудником?

– Да, это налоговая инспекция! – перестает улыбаться и зло тушит сигарету в пепельнице. – Налог на прибыль не вызывает никаких нареканий, но на зарплату – это просто караул. У меня шесть человек, и с каждого я должен заплатить 27%. Для небольшого дела – это очень существенная сумма. Государство должно полюбить малый и средний бизнес, иначе он у нас будет в полутеневом секторе.

– А специфика есть у русского ИТ-бизнеса?

– Откаты. Это бич. Бизнес по-русски – это предложить заказ на 18 тысяч и отобрать себе десять. Сталкиваешься с этим каждый день. Все потому, что у российских ИТ-менеджеров слишком маленькие зарплаты. А может, менталитет такой: не нагрел свою компанию – день прошёл зря. Правда, я к этому уже привык, и все намеки понимаю сразу, но сам никогда не предлагаю никаких откатов и не беру принципиально, – опять закуривает, задумчиво затягивается. – Но, если уж сказали, что надо, приходится делиться, иначе никакого бизнеса не получится.

Еще год назад, в пору наёмного директорства, Жене приходилось часто закупать технику. Говорит, что утаптываешь по цене поставщика, а он, в конце концов, говорит: «Хватит топтать, возьми себе 10% от стоимости и успокойся, не тебе же платить». Это значит, что откатный процент тоже включен в цену. Поступал Волков просто – находил новых поставщиков и требовал еще большую скидку от стоимости, включив в нее эти проценты. В результате всегда получалось купить по той цене, по которой он хотел. Уверяет, что никакого соблазна не было, «зло берет», да и репутация на рынке стоит больше тех сумм, что можно получить на откатах.

## АДАПТАЦИЯ

Женя завоевывает рынок с военной хитростью. Однажды возникли проблемы с заказчиком, никак не получалось подписать с ним договор на выполнение каких-то сложных баз данных. Заказчик придирался к разным мелочам, менял концепцию и путался в своих желаниях. В результате после месячных мучений Женя разработал стратегическую тактику. Договорился, что в офисе клиента будут сидеть его, Жени Волкова, люди и на месте дорабатывать заказ. Клиент согласился, и в тот же день к нему в офис приехали две красавицы. За пару недель работы девушки дописали базу и выполнили главную свою задачу – очаровать весь мужской коллектив компании, в том числе и директора. Через месяц контракт был подписан – на сумму даже большую, чем предполагалось.

– А скажи, тебе не хочется иногда бросить все и опять пойти на большую зарплату под чье-нибудь крылышко?

Женя думает долго. Курит, отпивает чай, морщится, досыпает себе еще три ложки сахара, пробует, одобрительно кивает и наконец говорит:

– Да ты что! Свой бизнес – это же как первый ребенок, к тому же умный и симпатичный. Я всегда об этом мечтал. Собственно, об этом должен мечтать каждый программист. Иначе какой он к черту программист!

А еще Женя говорит, что в своем деле есть минус: невозможно отключиться и забыть. Зато это дисциплинирует. «Я стал мыслить в хронологическом порядке и думать быстро».

– Ты знаешь, сколько стоит твоя компания сейчас, если вдруг кто-нибудь ее захочет купить?

– Около 200 тысяч долларов, потому что у нас много своих ценных придумок – это дорогого стоит. Но сейчас ее ни за что не продам: самому интересно, что получится.

– А может не получиться? – спрашиваю я.

– Конечно, но только в том случае, если в стране произойдет какой-нибудь глобальный кризис – например, перекроют... – Женя опять затягивается.

– Кислород? – уточняю.

– Нет, интернет. Впрочем, это уже невозможно. Так что лет через пять-семь я выйду на серьезные обороты.

– Ты чувствуешь, что собственное дело тебя изменило?

– Я повзрослел. В мае этого года мне было около 22 лет. А сейчас чувствую, что мне 26 лет. Вроде 26 полмесяца назад только исполнилось, но я их уже вполне ощущаю. Получается, что четыре года за один прибавил. Многовато.

«БИЗНЕС», №02(21) от 12.01.05

Георгий Вончагов

ПБОЮЛ

Георгий-обедоносец

ТЕКСТ: Владимир Шухмин

ФОТО: Александр Басалаев

Вот уж не думал когда-нибудь повстречать в столице первозданную совковую столовку. Чтобы, знаете, окошко выдачи, деревянные столы типовой резьбы, место для использованных подносов и тот самый запах... И вот – в не таком уж и далеком Лефортове – все это в ностальгическом подлиннике. Имеются даже реликтовые посетители. Реа-лити-шоу Back in USSR продолжается, когда я продвигаюсь на запах, в кулинарную преисподнюю. С хозяином фирмы по приготовлению обедов в офис Георгием Вончаговым мы знакомимся на пороге кухни.

Вы не представляете, сколько потайных лесенок сокрыто в недрах невзрачной столовой. На каждом углу – запреты на курение. Поплутав, присаживаемся говорить в пустом «банкетном зале». Георгий смотрит на меня грустными глазами и терпеливо

отвечает на вопросы. Извиняется, что принимает здесь. И за непрерывные звонки извиняется: день, самое пекло. Работающие люди в большом городе хотят есть. А столовые и буфеты в старых НИИ позакрывались еще в прошлом веке. Голодные люди набирают в интернете слова «обеда в офис», и на них вываливается куча предложений.

– Как чисто технически выжить при такой конкуренции?

– Технически все довольно просто. Надо, чтобы твой сайт был в первой десятке. Когда ты на первых страницах, обрушивается лавина звонков. Летом я съездил отдохнуть – немножко запустил это дело, и мы оказались на месте пятидесятом. Звонков вообще не было. Так что все зависит от продвижения сайта.

– Рекламу в печатных СМИ размещаете?

– Она мне ничего не дает. Если я вложил, допустим, 100 долларов в интернет, месяц буду держаться в первой десятке, а 100 долларов, вложенных в еженедельник, дадут всего один звонок. Сейчас все люди – продвинутые, ищут все в интернете. Да и девушка-секретарша не полезет в журналы, а просто кнопку нажмет.

Дальше эта ленивая девушка, по идее, нажмет на симпатичное название. А у фирмы Вончагова никакого нет. Просто «Обеды в офис». Да и не ООО, а ПБОЮЛ.

– Надо, конечно, переоформляться в ООО с названием, – размышляет он. – Это и проще, и солидней. А то когда по телефону спрашивают: «Как вы называетесь?» – и отвечаешь: «побоебол-побоебол», многие напрягаются. Сразу: «А где вы готовите? Не в квартире?»

Опасения понятны. Но у безымянных «Обедов» от Георгия нормальная кухня, отделенная этажом «от государства» – от столовской кухни. И оборудование новое: плиты, холодильники. Стены, правда, старые, а неистребимый запах – из-за проблем с вытяжкой.

– С вытяжкой я долго бился, – рассказывает Георгий. – Как правильный, пошел в архив, чертежи поднял и по спецификации купил новый двигатель. Но когда эти 180 кило наверх затащили, оказалось, что он не подходит ни по каким параметрам. Так и лежит там.

## ДООБЕДЕННОЕ ПРОШЛОЕ

Начальника среднестатистических «Обедов в офис» можно представить таким живчиком, увлеченно сующим нос в кастрюли и спрашивающим на ленинский манер, хорошо ли питаются товарищи. Примерно так я его, среднестатистического, и представлял.

Флегматичный Вончагов с бархатным голосом Бориса Гребенщикова – полная противоположность. Он и не думал, что будет заниматься продуктами, не то что в институте, где вообще обучался специальности «Высокоэффективные методы обработки металлов», но и гораздо позже. Хотя к продуктам все вело.

После перестройки знакомые открыли склад, Георгий начал грузчиком, а дошел до завсклада. Друзья переключились на обувь, опять же взяв Георгия. Расставшись с ними, Вончагов занимался сигаретами, потом водкой. Но тут позвали поставлять продукты в ресторан.

– И с тех пор я все – продуктами и продуктами, и никак от них не уйду, от этих продуктов... – чуть ли не жалуется он на планиду.

Далеко не равнодушный к вопросу вкусно поесть и приготовить, не тороплюсь осуждать его. Видал я выпускников пищевого института... А у инженера-литейщика Вончагова за внешней прохладцей к еде кроется глубинная любовь к людям.

«Обеды в офис» он затеял три года назад, будучи снабженцем в ресторане. Долго искал помещение. Один знакомый сказал: «А зачем тебе помещение? Вон у моего товарища есть своя столовая, там свои повара. Будете работать в пополаме или как договоритесь». Договорились. На чужой кухне готовили, а Вончагов принимал заказы и занимался доставкой. «Пополам» обернулся накладками.

– На его поваров я не мог повлиять, на качество пищи не мог. Стали жалобы поступать, я говорю этому человеку: «Мало салата кладете». – «Хорошо, завтра положим больше». Ни завтра, ни послезавтра ничего не меняется. В конце концов я снял помещение в этой столовой.

А тут закрылся ресторан, где Георгий продолжал трудиться, и он увел с пепелища шеф-повара с двумя его коллегами. Началось совсем свое дело.

## КОРМИЛЬЦЫ

Когда мы с вами отходим ко сну, люди Георгия заступают на работу. В 11 вечера начинают готовить, в 6 утра – фасовать. Потом приходит вторая смена поваров, а водители развозят обеды в одноразовой посуде для разогрева в микроволновке.

– Горячее тоже возите?

– Да, но это небольшой процент. Проблема с раздачей. Кто хочет видеть это в термосах, хочет видеть и человека, который еду раздает. А у меня такого человека нет, и брать я его не хочу.

– Почему?

– Я жадный, – широко улыбается Георгий. – Просто они могут попитаться неделю, могут – месяц, могут – год. Если год – это, конечно, хорошо, ну а если через месяц скажут: нам это не нужно? Что я скажу этому человеку: и ты не нужен? Я так не могу. Надо уметь говорить «нет», но это тяжело.

Гуманист Вончагов не может сказать «нет» и тем фирмам, кормить которые ему очень выгодно. Наберет их в периоды, когда нет хороших заказов, а когда появятся клиенты поинтереснее, жалко отказывать невыгодным:

– В маленьких фирмах есть нормальные люди, им трудно сказать: «А вас кормить не будем». Вот был у нас «Семейный доктор». Сначала, после пробных обедов...

– Пробные – это вроде дегустации?

– Ну да, типа тендера... Так вот, «Доктор» выбрал не нас, а другую фирму. Но ели у них сначала, допустим, 60 человек, а потом стали есть 40. И та фирма сказала: «Меньше 50 мы не кормим, нам это неинтересно», и «Доктор» вернулся к нам. Хотя, конечно, и по сборке приборов, и по транспортным затратам проще взять одну большую фирму, чем десять маленьких.

– А сколько у вас фирм-клиентов?

– Мы считаем не по фирмам, а по количеству человек. Цифра плавает, сейчас что-то в районе 350.

## ТЫСЯЧА РТОВ

В начале обеденного пути Вончагов исходил из простой предпосылки. В Москве живут 20 миллионов. Неужели из этих миллионов нельзя получить тысячу едоков? Штука в том, что так думал не он один. Подумали, и намного раньше, сотни предпринимателей, не считая кашеваров-надомников. Теперь все они примерно равны. По крайней мере, в том, что в любой момент у каждого может «соскочить» клиент. Из-за роковой случайности: например, завезут плесневелый хлеб с завода. Или два с половиной человека решат, что отравились печенкой. Это, понятно, трагические крайности, а могут просто подвести поставщики.

Незадолго до нашего разговора Георгию позвонили из фирмы, привозящей овощи, и сказали, что овощей сегодня не будет. Георгию придется ехать на рынок. Хотя он предпочитает не рынок, где все дорого и порой нет нужных документов на продукты, а именно фирмы. Но там другие проблемы.

– Звоню в фирму: «Я у вас могу брать мясо каждый день, но в небольших количествах». Но им сто кило не интересно – интересно сразу тонну.

– Почему бы не взять тонну?

– Негде хранить. У меня небольшое помещение.

С объемом закупок подводят Георгия и клиенты. На сайте написано: заказы на следующий день принимаются до 15 часов. Написано для того, чтобы до 23 часов купить нужное количество продуктов. Однако некоторые звонят в 18 часов. На следующий день закупишь много, а фирма возьмет да и «соскочит».

– Какая нижняя цена заказа?

– 650 рублей.

– А меньше можно?

– С платной доставкой. Теоретически можно и на 10 рублей заказать. Это один гарнир, – мягко ироничен Вончагов. – Доставка – 100. Выручим 110 рублей.

Один гарнир – художественный образ, но про пресловутую правоту клиента Георгий твердо помнит. Сейчас у него есть еще и воскресные едоки – газета, кстати, – и повара выходят в ночь на воскресенье. Если объявятся 100 человек в субботу, кулинары выйдут и в субботу.

– Так сколько клиентов вам нужно для счастья?

– Если будет тысяча в день, я бы не сказал, что буду себя замечательно чувствовать, но очень хорошо – буду. За тысячу можно реально побороться.

На мой вопрос «как?» ответа он не то чтобы не знает, но интернет-борьба с конкурентами, кажется, занимает его больше, чем хитрости сервиса.

– У вас, к примеру, постное меню есть?

– В Великий пост. А так – дополнительное меню, там что-то подороже – вещи ресторанного уровня: семга, курица фаршированная – и что-то подешевле. Постящийся может взять блины с вишней... Порция – три блина. Я, конечно, не наемся, но, если он возьмет три блина, гарнир отдельно и салат без майонеза, в принципе можно поститься.

– Калькуляция какая-то сложная получается.

– Да нет, простая. У нас отдельные цены на гарниры. Они закажут: говядина с цветной капустой – пять, говядина без гарнира – две, цветная капуста отдельно – одна. Проблема в том, кто за этим уследит. Вот сотрудники решили питаться за свой счет, без указки сверху, но не могут найти человека, который бы этим занимался.

Сами понимаете – кому охота бегать за всеми: «Вася, что ты завтра будешь есть?» Упомянутое Георгием сочетание говядины с цветной капустой кажется мне гастрономически уязвимым.

– А кто меню составляет?

– Шеф-повар. Но я, конечно, вношу коррективы. Например, раньше были два вида второго. Сейчас три. Это более напряженно для нас, но мы стараемся, чтобы всем понравилось. Но, – опускает глаза Георгий, – чем больше стараемся, тем хуже выходит.

– Почему?

– Знаете, как бывает? Вот, допустим, банк. Клиент хороший: 50 человек в день. Ты за него держишься. Ну и начинается... «Вот салаты у вас... Ну кто такие салаты делает?»

– Это женщины говорят? – догадываюсь я.

– Да, – улыбается он. – И не просто женщины, а бухгалтерия.

## БЛИНЫ ДЛЯ ПОБЕДЫ

– «У вас не те салаты. Сделайте другие». – «Что вы хотите?» – «Вот это, вот это и то». Хорошо. Делает. Проходит месяц-два. «Что это у вас одно и то же? Хоть бы блины какие-нибудь сделали». Потому сейчас, кстати, и есть блины, – замечает Георгий. – В конце концов, они вообще отказываются, а ты как дурак со своими блинами... У меня одна фирма точно так же начала, но я, уже наученный, сказал: «Делать ничего не буду. Есть меню – по нему и питайтесь». Они ушли – и вернулись через неделю.

Я отмечаю, что, когда надо, Георгий все же может сказать «нет». Хотя чаще «нет» говорили ему. Он не просил у государства денег на развитие своего, очень малого, бизнеса. Более того – государство не смогло толком объяснить ему, как этот бизнес начать, хотя он вежливо спрашивал. В начальный период мытарств по инстанциям наставляли Георгия женщины – кстати, из ресторанной бухгалтерии. Бизнес развивать он хочет, но хорошо видит потолок.

– Я смотрю на сайты конкурентов, – говорит он, – у всех все одинаковое. Зазор по цене диктуется лишь продуктами. И повара у других фирм такого же класса как у меня.

И других поваров, думаю я, не будет еще долго. Как и других едоков. И бессмертно-верной остается фраза Чехова из «Жалобной книги»: «Лопай, что дают».

– А вы тут, у себя, что-нибудь едите?

– Знаете, у меня много знакомых шеф-поваров. Почти все – фанаты биг-маков и горячих бутербродов. Я сначала удивлялся... Мой первый шеф-повар Сергей, один из лучших знакомых шефов, не мог спокойно проехать мимо «Макдоналдса».

Я ему: «Сереж, ты же шеф-повар...» А он и дома только бутерброды готовит: «Не могу, – говорит, – смотреть на это».

Георгий вдруг вспоминает:

– Вчера вечером я здесь поел. Рыбу. Захотелось чего-то такого...  
«БИЗНЕС», No17(36) от 02.02.05

Анатолий Гавердовский

Генеральный директор компании Vested Development, Inc.

«Самое неприятное управлять людьми»

ТЕКСТ: Михаил Сидоров

ФОТО: Александр Басалаев

«Я никогда не хотел быть генеральным директором. Да и сейчас не сказал бы, что мое директорство меня полностью устраивает», – говорит генеральный директор компании Vested Development, Inc. (VDI) Анатолий Гавердовский. В 2003 году под его руководством оборот VDI достиг 8,5 миллиона долларов. И с тех пор каждый год растет на 30-40%. Спрашивается, что может не устраивать при таком росте компании? «Самое сложное и неприятное для меня, – поясняет господин Гавердовский, – управлять людьми».

«ПРИШЛОСЬ ПОДСТАВИТЬ СПИНУ»

Компания VDI занимается офшорным программированием (или ИТ-аутсорсингом). Это означает, что 340 ее сотрудников, которыми не любит управлять Анатолий Гавердовский, разрабатывают программное обеспечение для зарубежных компаний. В США и Западной Европе программисты получают зарплату по 5-7 тысяч долларов в месяц, а у нас – по 0,5-2 тысячи. Получается, что и зарубежным компаниям хорошо – экономят на разработке софта. И российские программисты не жалуются – неплохо, по местным меркам, зарабатывают.

– У меня нет ни секретаря, ни водителя, – продолжает свою мысль Анатолий. – А то было бы еще два человека, которыми бы мне пришлось руководить и за которых, естественно, пришлось бы отвечать.

Как ему удалось сохранять свою маниакальную нелюбовь к руководству людьми столько лет, остается только удивляться. Ведь он стал генеральным директором не вчера, не год и даже не десять лет назад – а в самом-самом начале девяностых. Можно сказать, что никем, кроме как директором, Анатолий Гавердовский никогда и не работал. Он говорит, что просто была дилемма: выжить или умереть. Чтобы выжить, ему нужно было становиться директором.

Естественно, в 1985 году, когда он поступал в Бауманку, вопрос выживания не стоял. Теория полета, баллистика, аэродинамика, крылатые ракеты и спутники. С ними математика, физика, химия, которые «тренируют мозги, как каратисты тренируют ладони, молотя ими по жестким предметам». Были занятия и на усидчивость – вручную решал системы дифференциальных уравнений.

А потом Анатолия Гавердовского отправили по обмену учиться на три месяца в Торонто – в Международный космический институт. Польза для науки от вояжа в Канаду остается под вопросом. Но после первого посещения супермаркета, знакомства с канадской инфраструктурой и юными инженерами, зарабатывающими по 40 тысяч долларов в год, после того как студент из Саудовской Аравии попросил российского студента Анатолия Гавердовского разменять тысячу долларов мелкими банкнотами, российский студент твердо решил, что будет работать не на свое государство, а на себя. И по приезде, вместо того чтобы идти по распределению в «закрытый» НИИ, пошел в генеральные директора им же образованной компании «Весть».

В те славные времена в компании кроме самого Гавердовского работал лишь один человек. Стартовый капитал отсутствовал вовсе. Несмотря на это, «Весть» быстро нашла первого заказчика на разработку софта. Уж очень хотелось выжить. Заказ оказался сравнительно крупным – 300 тысяч рублей до «гайдаровского» отпуска цен.

– Чек для получения моего первого аванса заказчик выписывал у меня на спине, – Анатолий смеется. – Под чековую книжку подложить было нечего – пришлось подставить спину.

Тогда заказчик не знал, что у фирмы Анатолия нет рабочего инструмента для выполнения заказа – компьютера. «Машину» компания купила как раз с аванса.

## УРОКИ МУЖЕСТВА

Второго заказчика пришлось ждать долго. И чтобы выжить, Гавердовский открыл небольшой магазинчик на Полянке и начал торговать «околокомпьютерными вещами». Торговля пошла. Но беспокойная инженерная натура Анатолия не позволяла ему ограничиваться просто торговлей, и компания мало-помалу начала разрабатывать программное обеспечение. Систему торгового учета, например, Анатолий сделал для себя, а заодно решил приспособить на продажу.

– Это был первый крупный проект и первый крупный провал. У нас эта система работала, поскольку мы над ней стояли с ключами и отвертками. На рынке такое не продашь. Но это был очень полезный урок: заниматься разработкой и продажей софта можно исключительно профессионально – безо всяких «прокатит».

Поэтому в 1995 году Анатолий пригласил на работу группу профессиональных разработчиков. К тому времени эти люди уже несколько лет проработали на западного партнера, но остались без дела по окончании контракта. Вскоре дело для них нашлось – американская компания PC DOCS заинтересовалась разработанной «Вестью» системой управления документами.

– Мы за копейки продали американцам лицензию на наш «коробочный» продукт, но главное было закрепить. Ведь потом они стали нам что-то заказывать регулярно.

Правда, через год-другой настало время второго урока. PC DOCS была хорошо платящим, но, увы, единственным заказчиком «Вести». И однажды ненастным осенним вечером американцы позвонили гендиректору «Вести» посреди ужина, поблагодарили за сотрудничество и сказали, что больше в услугах его компании не нуждаются, ничего личного.

– Первый зарубежный заказчик позволил нам научиться работать по западным стандартам. Это большая удача, – с убеждением говорит Анатолий. – и большое ему спасибо. Но у меня тогда уже работало 50 человек, и все они зависели от РС

DOCS.

Примечательно, что «Весть» все-таки умудрилась сохранить этого партнера. Но Анатолий раз и навсегда в тот день уяснил: иметь одного-единственного клиента непозволительно. Через несколько месяцев – в начале 1998 года – компания открыла офис в Бостоне, который стал методично искать новых заказчиков. «Весть» была переименована в Vested Development, Inc. и под этим именем стала сотрудничать уже с рядом американских компаний.

Однако урок на тему «нельзя держать все яйца в одной корзине» еще не закончился. В 2000 году лопнул «интернет-пузырь» – обвалились акции ИТ-компаний, потом случилось 11 сентября 2001-го. Число заказов VDI сократилось в разы. Анатолию пришлось форсированными темпами искать заказчиков и в Западной Европе – нашлись в Великобритании и Голландии, и, собственно, в России – к тому времени многие отечественные компании уже стали платежеспособными.

Параллельно с уроками по диверсификации бизнеса и работе с клиентами «случился» еще и урок менеджмента.

– Американцы здорово умеют себя продавать, – саркастически замечает Анатолий, – И когда мы нанимали генерального директора американского офиса, я поймался на обещания, на планы, на прочие красивые слова одного из кандидатов. К тому же мне очень хотелось сосредоточиться на том, что мне действительно нравится, а управление компанией и ответственность – отдать. В общем, мы его наняли, наделили его самыми широкими полномочиями и даже дали ему долю в компании. Но то, что от него требовалось, он так и не выполнил. Зато он успел подружиться с другими акционерами, с советом директоров, и, когда я решил его уволить, это оказалось не просто. Уволил, конечно, но больше рисковать не стал – занял этот пост сам. После чего, как скромно, словно не для диктофона, заметил Гавердовский, обороты американского офиса начали расти на 40% ежегодно.

## О РОДИТЕЛЬСКИХ ИНСТИНКТАХ

Гавердовский не видит ничего парадоксального в том, что, не желая руководить людьми, он на протяжении ряда лет является даже «дважды генеральным директором».

– Но с необходимостью управлять коллективом в 340 человек и общаться с советом директоров, со всем, от чего я не в восторге, меня многое примиряет, – объясняет Анатолий. – Например, у нас постоянно появляются новые заказчики, новые проекты, все постоянно меняется и требует новых подходов. А придумывать что-то новое – это как раз мое.

Еще Гавердовский считает «своим» построение бизнес-моделей. И в этом ему помогает – кто бы мог подумать – его давнее увлечение военным делом.

– Думаю, читать военные мемуары полезно любому бизнесмену, -безапелляционно заявляет Анатолий.– Скажем, стратегические приемы китайского полководца Сунь Цзы очень эффективны в бизнесе. Много полезного из истории военных операций можно почерпнуть и с точки зрения тактики. Военная операция, ее проведение – это те же бизнес-проекты и продажи.

Сейчас Гавердовский затевает серьезные перемены в своей компании. Ведь рынок, по его словам, требует повышения качества сервиса, качества знаний и умений. Поэтому, «вместо того чтобы пачками продавать ничем не выдающиеся продукты», Анатолий планирует занять на рынке какую-то уникальную нишу и делать что-то не очень большое, но крайне дорогое. Правда, что и как будет делаться в этом направлении, пока глава VDI держит в секрете.

– Но чего бы компания ни достигла и как бы я ни думал о ее будущем, в любом случае я – не очень хороший директор, – утверждает Гавердовский. -Дело в том, что я – отец-основатель компании, а это очень плохо. К бизнесу нужно относиться холодно, расчетливо, а не как к своему ребенку. Например, у меня есть двух летняя дочь. Когда я на нее смотрю, у меня возникает такое чувство, что пусть даже не думает – замуж я ее не отдам. Примерно такое же отношение у меня и к компании. И ради будущего VDI это отношение нужно менять.

«БИЗНЕС», №13(32) от 27.01.05

Игорь Галков

Глава фирмы «Форт»

Живой и мертвый майонез

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Александр Басалаев

Вообще Игорь Галков мечтал стать инженером. Но были у него с детства еще две страсти: автомобили и вкусная еда. Первая мечта умерла в девяностые годы, а две другие вполне воплотились в жизнь. Игорь купил большую японскую машину и завод по производству майонеза.

Я сажусь в машину Игоря Галкова, и мы срываемся с места.

– Сейчас я вас на производство нашего майонеза отвезу, – немедленно начинает свой рассказ Игорь. – Раньше цех располагался на шоссе Энтузиастов. Мы арендовали помещение в институте, где делали биологическое оружие. А потом там руководство сменилось, и это оружие стали уничтожать. Ну и нас оттуда попросили. Теперь обосновались в городе Железнодорожном. В бывшем Доме быта. Знаете, молочная кухня и все такое,

– А почему именно майонез?

– Да знакомые супруги разводились и делили имущество. У жены был майонезный завод. Она его продавала за 38 тысяч долларов. А почему бы не майонез, подумал тогда я.

## ПЕРВЫЙ БЛИН КОМКОМ

История бизнеса Игоря Галкова началась буквально с коробки лака. В 1992 году он приехал на только что образовавшуюся «толкучку» у центрального «Детского мира» – с губной помадой и лаком для ногтей. Хотел перепродать и заработать. Через полчаса торговли к нему подошли два кавказца, сказали: «Ты должен заплатить». Игорь искренне удивился: мол, за что. Те доходчиво объяснили. Тогда Игорь понял, что надо открывать свои торговые площади.

После школы Игорь уехал получать высшее образование в Волгоград, выучился на инженера и вернулся в Москву. Дальний родственник предложил ему по работать в фирме, занимающейся поставками косметики. Игорь выполнял административные обязанности и параллельно создавал свою клиентскую базу сбыта. Вскоре родственник разрешил Игорю самостоятельно совершать сделки за 10% от их стоимости. Игорь привлек к сотрудничеству двоих бывших коллег по работе, и всего через несколько месяцев они создали внутри большой фирмы свою маленькую. На процентах от сделок скопился первый капитал будущих компаньонов.

В 1993 году один знакомый предложил Игорю взять в аренду «коммок» недалеко от метро «Спортивная». В «комках» тогда продавалось абсолютно все – от шариковых ручек до бытовой техники и цветов.

– Место предложили очень удачное: много народу мимо ходит в Лужники. Одна проблема была. Аренда «комка» стоила 100 тысяч рублей в месяц. У нас было только 60 тысяч. Но оплата происходила в конце месяца. Приятель говорит: «Да что вы, за месяц остальные 40 тысяч не заработаете, что ли?» И правда, подумал я, заработаем. Но рисковали головой, конечно. Накупили всякой всячины оптом и продавали в розницу. Торговали первое время по очереди. Потом наняли продавцов – надо было вести отчетность, бухгалтерию. А уже через полгода мы решили, что надо двигаться вперед, и перешли на алкогольную продукцию.

Несмотря на стремление двигаться, принципиально новый вид бизнеса не сильно отличался от «комка». Игорь с компаньонами сократили ассортимент, увеличили объемы продаж, но по-прежнему занимались перепродажей.

– Сначала продавали все: ликеры, коньяки, водку, но со временем остановились на одной водке. Связываться с ее ввозом не стали – там проблемы с таможней. Открыли большой оптовый склад для мелких магазинов.

Игорь говорит, что вспоминает это время с теплотой, но вернуться туда не хотел бы. Говорит, давление в те времена часто поднималось.

– Запретили как-то старые акцизные марки, для перехода на новые дали небольшой срок. У нас товарный запас, продать его не успели. Вложена половина всех денег. Купили у кого-то новые марки и наклеили. И тут вдруг проверка. А мы не знаем, насколько эти марки правильные, чего, как – ну инженеры, одним словом, что с нас взять, честные мы. Деньги для нас были очень большие. У тех, кто завозил сюда водку, доходность была от 100% и выше, другой оборот совсем. А у нас 10% наценка. Гроши. Это просто была учеба.

Однажды оптовый склад инженеров пытались закрыть. Бывшие хорошие знакомые попросили поддержать свой товар и натравили проверку. Проверка нашла чужой то-

вар «без правильного оформления» и закрыла склад. Правда, всего на неделю. А потом были бандиты.

– Все нормально с ними прошло, – улыбается Игорь. – Мы вышли на другие структуры, которые поддерживали безопасность. Нас устраивала работа одновременно с несколькими правоохранительными органами. И не просто под их крыло пошли, а заключали с ними официальные договоры. Как говорили наши недруги, «за ни ми стоят серьезные люди».

## «ПОДФОРТИЛО» С МАЙОНЕЗОМ

К 1998 году Игорь и его компаньоны «завязали» с водкой и перешли на вино. Они много путешествовали, изучали послевкусию, виноградники, сорта и марки дорогих вин по всему миру. Тогда же появилось окончательное название их фирмы – «Форт».

– Наверное, у меня такой сложный характер, – говорит Игорь, загадочно глядя вдаль. – Пошла у нас винная тема. Мы развивались, поставляли дорогие хорошие вина в Россию. Но в какой-то момент я понял, что хочу открыть свое отдельное направление.

Как раз в этот решающий момент Игорь узнал о продаже небольшого майонезного завода. И пошел просить компаньонов дать ему необходимые для покупки средства.

– Эта проблема преследовала нас еще лет пять потом. Вложить деньги в развитие винной темы, то есть в развитие налаженного бизнеса, или вложить в майонезную тему, которая, может быть, и наладится через несколько лет.

Игорь уговорил компаньонов. Они поверили ему и дали денег.

## «НИКАКОГО СЕКРЕТА ЗДЕСЬ НЕТ»

– Сюда без халатов входить категорически нельзя, – строго говорит Игорь, открывая дверь цеха. – Линия простенькая. Здесь масло нагревается, а поступает оно с улицы из емкостей по 27 тонн. Здесь расфасовка в пакеты. Планируем поставить автоматическое оборудование, но позже. Сейчас пока на полуавтоматическом. Парня сюда нашли – очень виртуозно и быстро двигает руками.

После того как компаньоны дали денег на покупку завода, Игорь поехал в ресторан «Царская охота», что на Рублевском шоссе. Он встретился с шеф-поваром и предложил: «Скажите, какой майонез вам нужен, и я его сделаю».

– Придумали название майонеза – «Скрит». Первую варку снимали на видео. Была она ночью. Не ладилось все у нас. Но майонез зато получился как сливочное масло. Привез повару, ему продукт понравился, и мы договорились: я поставляю наш майонез для кухни ресторана. Так постепенно мы заняли 50% рынка «хореки» (работа с ресторанами, а также с компаниями, делающими салаты).

До «Скрита» NoReCa плотно «держали» Helmans и Heinz. Можно сказать, что Игорь их с этого рынка подвинул.

– Дело в том, что все ресторанные повара имеют свою направленность. Их не устраивает Helmans или Heinz по параметрам кислотности или чему-то еще. А мы эти параметры делали под этих поваров. Другие российские производители пытались

прийти в рестораны, но у них возникли те же проблемы, что поначалу и у нас, – как повторить продукт. Один раз можно сделать, а как сделать так, чтобы это получалось каждый день, каждую минуту, да еще и с нашей убогой сырьевой базой. А так как ни кто из партнеров никогда не имел никакого отношения к пищевой промышленности, то приходилось постигать все азы и тонкости с нуля. Штангенциркулем мерили эмульсию. Начали смотреть по сторонам, как работают аналогичные компании, которые уже завоевали репутацию.

Игорь считает, что аналогичные компании с репутацией просто раньше угадали правильную концепцию предприятия.

– Правильная концепция – это правильный технолог. Исторически сложилось так, что, когда МЖК – Московский жировой комбинат – начал умирать, «Скит» и «Слобода» заняли его нишу и быстро вышли в плюс. Никакого секрета там нет, и не было у них большого периода обучения. Главный технолог «Скита» – бывший разработчик технологии МЖК. Мы планируем выйти на их уровень, но пока вкладываем деньги в производство. У них же производство налажено, они вкладывают деньги в рекламу.

## БИЗНЕСУ «КОПЕЦ»

Игорь заваривает очередную чашку зеленого чая и рассуждает о конкурентной борьбе.

– Мы, конечно, пытаемся втиснуться в нишу «Скита», «Слободы», но имеет ли смысл с ними бороться? Каких затрат это будет стоить, когда мы вернем эти деньги, сможем ли мы их вообще вернуть, какую долю рынка мы в результате займем? На любом рынке существует ниша, где продается много товаров, и там много игроков, но и конкуренция очень серьезная, а доходность низкая. Так имеет ли смысл туда двигаться? Есть другое направление в развитии. Та же «хорека». Сектор маленький, зато доходность во много раз больше.

Игорь говорит, что «бодяжников» в «хореке» не любят. Именно поэтому контроль качества должен быть очень жестким.

– Ингредиенты для майонеза – это беда. Например, в яичный порошок добавляется пшено, соя или вообще пластмасса. Реальная цена чистого яичного порошка минимум 150 рублей за килограмм. Многие фирмы перекупают его у птицефабрик, «разбодяживают» и продают по 105-107 рублей. Но, правда, как только мы с претензиями обращаемся – сразу товар забирают и отдают деньги. Много масла подсолнечного возвращаем бракованного. Показывают хорошие образцы, а в цистерне привозят черт те что.

Основной ингредиент майонеза – подсолнечное масло. В 2001 году на российском рынке подсолнечника сложилась неблагоприятная ситуация. Игорь думал, бизнесу «копец».

– Наше правительство создало для поставщиков подсолнечника такие условия, что было выгоднее продавать семечки за границу, чем торговать на внутреннем рынке. И все производители майонеза остались без сырья. В одночасье. И случилось это под Новый год. Это был кошмар. Тогда промелькнула мысль – ну все, бизнесу «копец». Мы уходили глубоко в минус. Как-то поздно вечером на глаза попала рек

ламная брошюрка Metro с каталогом товаров. Посмотрели, а там у них масло в бутылках еще по старым ценам. А нам продают наливом чуть ли не в два раза дороже. Стали туда звонить – оказалось, что кто-то додумался до этого раньше нас, все масло скуплено. Стали дальше сканировать рынок. Соя. У нас можно по пальцам одной руки пересчитать компании, которые из-за границы поставляют сою. Там рынок жестко монополизирован, цены договорные. Нашли поставщиков в Питере. Но самое отвратительное было то, что цены на майонез не выросли так, как на масло. И мы тогда просто выживали.

## ВСЕ ЛОВЯТСЯ НА ВКУСЕ

Мечта Игоря – сделать майонез на живом яйце. Такого в России пока нет.

– Многие декларируют, что их майонез сделан на живом яйце. Могу гарантировать, что это не так. Такой майонез по нежности должен спорить со сливочным маслом. Салат становится из плоской черно-белой картинкой объемной и цветной. Совершенно по-другому продукты начинают работать с таким майонезом. Это как силиконовая грудь и настоящая. Но натуральный майонез будет храниться не более двух недель. А за это время сложно реализовать продукт. Нужно, чтобы магазин сделал заказ, а по том только мы варили. «Живой» майонез сейчас никто не делает, и выставить против него никто ничего не сможет. Правда, и стоить он будет около 60 рублей за банку.

В 2004 году Игорь сварил в десять раз больше майонеза, чем в 1999-м, когда начал.

– Мы почему такой упор делаем на «хореку» и регионы. В Москве нас на прилавки не пускают. «Перекресток» однажды прислал факс: «Ребята, у нас тут проходит реструктуризация, и мы отдаем предпочтение тем компаниям, у которых ассортимент максимален. А у вас только майонез и масло. Нам с вами неинтересно». С «Пятерочкой» у нас были затяжные бои. Они на наш майонез делали огромную наценку, порядка 50-60%. И, естественно, по продажам мы были значительно ниже всех остальных торговых марок. Поехали к ним разбираться, они говорят: «А мы просто зарабатываем на вашем продукте, вот и все». Пытались их убедить, что зарабатывать можно на обороте, сделав поменьше наценку и продавая значительно больше. А они говорят: «Нет, нам это не нужно». Потом выяснилось, что менеджеру заплатили, что бы он нас удалил. С «Седьмым континентом» мы расстались сами, по своей воле.

У них нет общего склада, и надо в каждый магазин по 15 коробок развозить. Нам такая схема экономически невыгодна. И все это на сегодняшний день не только наша беда, а беда всех вновь развивающихся компаний, которые пытаются выйти на большой рынок. Народ ловится на вкусе, а супермаркеты не берут, говорят: нераскрученные марки не нужны. Именно поэтому мы решили зайти с тыла, с регионов. И там получается очень неплохо. Тем более что 90% москвичей выезжают летом за город и едят наш майонез, куда им деваться.

Под конец интервью Игорь вдруг заговорил о Кастанеде.

– Карлос Кастанеда посоветовал Дону Хуану: займись бизнесом. Потому что бизнес – это фактически сталкинг. А сталкинг – это способность те ситуации, которые должны уничтожить твою энергию или уменьшить, превратить в ситуации, которые увеличивают твою жизненность. Такое психологическое упражнение.

И в предпринимательстве ситуации, в которые ты попадаешь, заставляют тебя меняться. Не изменишься – погибнешь, изменишься – будешь жить.

«БИЗНЕС», №44(63) от 15.03.05

Андрей Глуховцов

Директор компании «Студио Камин»

Вызываю огонь на себя

ТЕКСТ: Михаил Сидоров

ФОТО: Михаил Соловьянов

Можно ли построить камин в «хрущевке»? По словам директора компании «Студио Камин» Андрея Глуховцова, – запросто. Ведь «хрущевка» – не бензоколонка. Господин Глуховцев работает с огоньком в прямом и переносном смысле. Он говорит, что это первая работа в его жизни, которая действительно доставляет ему удовольствие. А можно ли построить камин на пятом этаже девятиэтажного дома? Оказывается, и это можно, если провести дымоход по стене снаружи. Получит ли он удовольствие от установки этого дымохода? А вот это, по словам господина Глуховцева, уже коммерческая тайна.

NOW!

Как свершившийся факт Андрей Глуховцов признает лишь то, что он родился. Это – было. Все остальное у директора «Студио Камин» в процессе -в настоящем продолженном времени. Прошрое, будущее – не так важно. Обо всем он говорит в этом настоящем продолженном, что придает нашему разговору ярко выраженный сюрреалистический оттенок.

Представьте себе, в офисе, в полудне езды от центра Москвы, прямо напротив вас сидит человек и говорит: «До 22 лет я живу под Целиноградом -Астана, нынешняя столица Казахстана. Поступаю в Омский сельскохозяйственный институт. Но после второго курса бросаю его и иду в армию», и т. д.

Люди, настроенные на прошлое, – пессимисты, люди будущего – мечтатели. А у тех, кто ориентируется главным образом на настоящее, бесполезно, например, спрашивать, как к ним пришла идея заняться каминами или как они планируют развивать бизнес. На вопрос об идее Андрей ответил так:

– Идея? А как они вообще приходят? Приходят – да и все.

Зато у таких людей, как Андрей Глуховцов, – пусть они не слишком ценят опыт и редко заглядывают далеко вперед – самые богатые, пестрые биографии. И Андрей здесь не исключение. Многие психологи считают, что человеку иногда необходимо

кардинально менять сферу деятельности. Судя по всему, Андрей довольно долго придерживался такой же точки зрения.

## ПОЧЕТНЫЙ ИСМАИЛ

Говоря его языком, он идет в армию, попадает в медсанбат и служит... в рентгенологическом кабинете. Есть, оказывается, такая профессия: защищать Родину при помощи рентгеновского аппарата. После армии – вечернее отделение экономического факультета Московского университета леса и работа водителем в московской частной компании.

А потом начинается самое интересное, но мне, честно говоря, быстро надоедает описывать все это в настоящем продолженном. Андрей сделал первую попытку создать свое собственное депо. Суть бизнеса заключалась в том, что он закупал шкуры крупного рогатого скота (кожсырье) в Башкирии, Саратовской области и окрестностях, а потом поставлял их в австрийскую фирму, находившуюся в Югославии.

– В Башкирии меня чуть не обратили в мусульманство, – сбивается Андрей с бизнес-темы. – Они помогли мне с закупкой шкур, а я, православный, пожертвовал за это правлению строящейся мечети 1,5 тысячи долларов и подарил ГАЗ-53. Председатель правления, в прошлом заготовитель кожсырья, предложил мне, если я принимаю ислам, стать членом правления. Я отказался. А он продолжает охмурять, как ксендзы Козлевича. Чуть ли не обрезание готовит. Я еще раз отказался. Тогда правление мечети присвоило мне почетное мусульманское имя Исмаил. Это означает, что я скромн, застенчив, трудолюбив и обязателен в делах. Все, конечно, может быть...

Но от принятия ислама я все-таки отказался.

– А как же кардинальная перемена сферы деятельности?

– Это – впереди. Я отправил в Югославию самую большую за все время работы партию шкур – и привет. Деньги югославы не перевели, сказали, что мне нужно срочно приехать. Только я собрался, а тут американцы начали бомбить Югославию. И все – ни слуху, ни духу. А потом еще и дефолт случился. Бизнесу крышка. Не скрою, приятней (если это вообще может быть приятным) считать себя жертвой американской агрессии, чем лохом, которого просто кинули.

Новым местом работы стала компания-мукомольня в Оренбурге, куда Глуховцов устроился менеджером.

– Наша мельница выдавала до 40 тонн муки в сутки, – гордо отмечает Андрей.

В его обязанности входило распространять части этой муки по московским хлебозаводам и пекарням, чем он небезуспешно и занимался два года. По его словам, сменить свой собственный бизнес на наемный труд было не так уж и страшно. Особенно если учесть, что мукомольня выделила ему для работы «Мерседес». Страшно стало, когда компания по загадочным причинам начала разваливаться. И совсем уж ужасно – когда у него угнали корпоративный автомобиль.

Андрей отдал за свою преступную халатность все, что накопил за два года мучной деятельности. И, как всякий нормальный человек, служивший рентгенологом, почетно названный Исмаилом, ставший экономической жертвой американской бомбежки и потерявший «Мерседес», он впал в депрессию. В этом состоянии устроился

на работу водителем в ИТ-компанию. А вышел из состояния месяца через три. И вывел его оттуда директор. Вызвал и заявил, что компании не нужен водитель с замашками бизнесмена и высшим экономическим образованием.

– Душевный дяденька, психолог, – говорит Андрей об экс-директоре. Сказал, открывай свое дело – и все будет хорошо. Вот через несколько дней у меня и родилась идея с каминами. Недели через две она меня захватила. Ну и не отпускает по сей день. Наверное, у меня не проходящая потребность – иметь дело с чем-то красивым, теплым и уютным.

## РОКОКО НА «ПУЗОТЕРЕ»

Прежде чем создать свою фирму, господин Глуховцов, несмотря на всю «сиюминутность» своего характера, решил поучиться каминному делу на чужих ошибках. Для этого он устроился в профильную компанию под названием «Гайтан». Снова менеджером. Узнал много нового, интересного. Например, что на московском рынке существуют четыре крупные компании, и место под солнцем найти еще можно. Что рынок растет, и среди заказчиков все чаще встречаются люди со средним заработком. Что успешная компания должна оформлять каминные в самых разных стилях: барокко, рококо, английский классический, модерн, кантри, хай-тек и что самый популярный из них – английский классический. Что камин делают от двух дней до двух месяцев, но в среднем – за две с половиной недели. Цена же плавает от 2 до 15 тысяч евро. И что интереснее всего работать с каминами, сделанными из природных камней. А также то, что фирма «Гайтан» скоро развалится, потому что руководство методично таскает деньги из оборота.

Андрей Глуховцов, вооруженный этим сокровенным знанием, ушел из «Гайтана» и двух единомышленников с собой захватил. Месяцы учебы не прошли даром: он довольно быстро нашел нескольких заказчиков, в том числе среди знакомых и знакомых этих знакомых. За счет авансов, которые они выплатили, а еще за счет кредитов, которые на «бархатных» условиях им выдали друзья, компания «Студио Камин» сняла офис в Мытищах возле Ярославского шоссе, взяла в аренду несколько станков и небольшой цех.

– Сначала мы работали практически «на коленке», – вспоминает Андрей. – Потом клиентов становилось все больше и больше. Место возле дачного шоссе оказалось крайне удачным. Мы никогда не даем рекламу в СМИ. Небольшой щит на Ярославке и то, что о нас рассказывают своим знакомым довольные нашей работой клиенты, приводят к нам порядка шести-восьми заказчиков в месяц.

В скором времени «Студио Камин» увеличила штат до 11 человек, включая дизайнера, монтажников-печников и офис-менеджера, обзавелась собственными станками. Например, есть такой станок «пузотер», которым полируют каменные поверхности. Есть «сектор», предназначенный для первоначальной обработки камня.

Сами камни (голыш, известняки, песчаники, ракушечник, доломиты, гранит, мрамор) фирма закупает как за рубежом, например в Италии и Испании, так и в России. Кстати, редкий материал – совсем не обязательно заграничный. Например, иногда состоятельные эстеты заказывают для облицовки очень дорогой камень шокша – нечто среднее между гранитом и мрамором. Этим камнем, кстати, выложена над-

пись «Ленин» на мавзолее. А добывают его в одном-единственном на всей земле карьере в Карелии.

## ДРУГ ДЕТСТВА ТЕЩИ ФИЛА КОЛЛИНЗА

– Камин, к моему большому сожалению, не является товаром первой необходимости, – жалуется господин Глуховцов. – В нашей стране он все еще считается роскошью. А роскошь, как вы понимаете, это капризы. Время от времени среди наших заказчиков встречаются люди, богатые до неприличия, да к тому же еще и хорошо известные в стране и, насколько я могу судить, за рубежом. Представляете, что такое их капризы? А капризы их жен!.. Так что главное в нашем бизнесе – понять, чего конкретно хочет заказчик. Случается, клиент в течение недели пять-шесть раз меняет мнение о том, как должен выглядеть камин. И наш художник прорабатывает каждый из вариантов. В общем, наш бизнес – один из тех, где быстро понять заказчика – значит повысить рентабельность контракта.

– Как же вы управляетесь с богатыми публичными людьми и их родственниками?

– С Божьей помощью. Ну, например, есть простая закономерность: человек заказывает камин для комфортного общения. А я этим и пользуюсь, подстраиваюсь – и тем самым сокращаю время для достижения взаимопонимания.

– А можно поподробнее об этой закономерности?

– Можно. Месяца два назад к нам поступил заказ от очень серьезного государственного деятеля. Я сначала даже как-то растерялся – такой серьезный, такой государственный. Но потом всмотрелся, что же этот деятель хочет получить. Облицовочный материал – медовый оникс, дизайн – плавный, демократичный и в то же время основательный. Тут я понял, что беспокоиться-то и не стоит. И действительно, переговоры у нас шли в теплой, как медовый оникс, обстановке, спокойно и конструктивно. Или, наоборот, приходит заказ на «холодный» камень и лаконичный дизайн с острыми и прямыми углами. Перед встречей с такими клиентами я заранее придумываю, как, например, уложиться со своими аргументами в пять минут и как быстро уходить от вероятных неудобных вопросов. И, как показывает опыт, совершенно не напрасно придумываю.

– Можете назвать кого-нибудь из ваших именитых клиентов?

– Думаю, это ни к чему. Но если представить, что мы в восьмидесятых, то иногда нам переппадают заказы от людей уровня, скажем, товарищей Подгорного или Семичастного. А им нас рекомендует внучатый племянник товарища Сулова, поскольку высоко ценит камин, построенный нами для товарища Терешковой. Бывают известные музыканты. Если представить, что мы в Англии, к нам иной раз обращается кто-то вроде Барбары Стрейзанд и говорит, что наш телефон получила от Стинга, регулярно греющего озябшие ноги не где-нибудь, а у камина, который мы возвели другу детства тещи Фила Коллинза. Что-то в этом роде.

– Неужели это не дает преимуществ перед конкурентами? Перед теми, у кого таких заказчиков нет?

– Может быть, лишь то, что такие заказчики хорошо платят и рекомендуют нас себе подобным, которые тоже не скупятся. А так, собственно, и все. Никто по нашей просьбе не принимает целевую правительственную программу «Камин в каждый

дом» и не назначает нас генеральным подрядчиком... И потом, мне просто не до того. Понимаете, до сих пор не я выбирал работу, а скорее работа – меня. «Студио Камин» – это дело, которое я сознательно выбрал сам. Оно позволяет мне строить камин, общаться с интересными людьми, зарабатывать деньги – и получать удовольствие. Ничего другого от заказчиков, будь то богема или политическая элита, мне просто не нужно. Во всяком случае пока.

«БИЗНЕС», №38(57) от 04.03.05

Мария Голованивская

Главный редактор и соиздатель холдинга Luxury News Productions

Дверные ручки для потанина

ТЕКСТ: Мария Петрищева

ФОТО: Александр Басалаев

Маркетинговому агентству «Московская консультационная группа» 12 лет. Пять лет назад Марию Голованивскую пригласили третьим партнером – создать и возглавить отдел медиа. Тогда она вообще ничего не знала про бизнес. Но у нее был сильный журналистский бэкграунд в «Коммерсанте», на НТВ и ТВ-6. Сегодня холдинг Luxury News Productions, созданный маркетинговым агентством, стремится стать серьезным конкурентом для монополистов русского рынка роскоши.

Совсем не Pulp Fiction

Четыре года назад «Московской консультационной группе» заказал исследование владелец одного из крупнейших русских издательских домов. Нужно было поговорить с олигархами и выяснить, какова их потребительская культура. "Конечно, мы имели опыт работы с крупными компаниями. Но, когда ты просчитываешь для клиента стратегию бизнеса, это не позволяет прийти к нему и спросить: «Какие у тебя штаны?»

– Как вы поступили?

– Мы заломили за исследование сумасшедшие деньги в расчете на то, что заказчик сорвется. Он вспотел в режиме реального времени и сказал: хорошо, я заплачу, очень интересно.

Тогда МКГ купила лучших журналистов, берущих топовые интервью. В результате этой авантюры МКГ получила около 30-40 диктофонных записей – с Потаниным, Ходорковским, Абрамовичем, Дерипаской и прочими.

– Материал был сенсационный. Выяснилось, что богатые не уважают глянец. Журналисты для них не референтная группа. «Что такое журналист? -говорили они.– Человек, который получает максимум 3 тысячи долларов. Почему я, владелец 30 миллионов, должен от него узнавать, где мне лечить свою маму?» В этой фразе содержится практически весь информационный набор. Второе, что стало понятно, – никаких экспертов у них нет. Богатые люди – это не те, у кого дорогие шмотки и

тачки. Все это есть и у их секретарш или, в крайнем случае, любовниц. Потребительская корзина богатого человека складывается совершенно по-другому, это долгосрочные вложения. В итоге мы пришли к выводу, что если кто-то хочет информационно обслуживать богатых, то выпускать журнал бесполезно, – рассказала генеральный директор Московской консультационной группы Галина Маркина.

Но тема на этом не закрылась. Нужно было придумать издание, которого не было на рынке. Без журналистов. Без субъективных заметок. С холодной и выверенной информацией. Каталог.

– Успех нашего проекта именно в том, что его вычислили маркетологи, поясняет Маша Голованивская. – Это совершенно не та схема, по которой в России делаются издания. Обычно за счет нового издания решаются вопросы лоббирования – политического или финансового. А у нас маркетинговое агентство. И если бы мы потеряли деньги – мы потеряли бы свое, а не чужое.

Это не единственное отличие каталога Platinum. Большинство гляцевых изданий позиционируется как life style, их целевая аудитория – от 17 до 28. Каталог – это справочник на каждый день для тех, кому 30-40. Мода приходит и уходит, а качество – очень консервативная вещь.

– Какие трудности у вас были?

– В самом начале – сбор информации. Компании, производящие самое-самое лучшее и дорогое, в Сети не живут. Помог случай: в нашем исследовании некоторые из интервьюеров в качестве источника знаний называли журнал Departures. Его получают по закрытой рассылке владельцы платиновых карт American Express.

У этого издания есть сайт, который мы в итоге взломали. Выяснилось, что в Departures журналистов как таковых нет. Туда пишут, и за очень большие деньги – заметка стоит около 15 тысяч долларов – отпрыски знаменитых семейств Лондона или Нью-Йорка. Это так называемые jet setters – они много путешествуют и на досуге любят писать.

Для того чтобы набрать список фирм, сотрудники компании Luxury News Productions не столько изучали прямую рекламу, сколько сканировали статьи. Потом завязалась переписка с компаниями, междугородние звонки.

– Как ведут себя эти компании?

– Невероятным образом! С одной стороны, они понимают наш формат сразу, с другой – им не нужна реклама. У таких компаний своеобразно устроен бизнес. Есть, например, фирма «Брикар» – они изготавливают дверные ручки. Одна такая ручка стоит 6 тысяч евро. Им не нужны магазины и штат продавцов. Но те, кому на до, про них знают. Например, особняк Потанина под Москвой оформлял человек, который покупал ручки именно у них. Один-два дома в год делают им кассу, минимизируя затраты. Это отдельная вселенная – и попасть в нее очень непросто, – говорит Мария Голованивская.

– В вашем каталоге речь идет только о частной жизни?

– Да, конечно. Сегмент «бизнес для бизнеса» нас не интересует.

Маша Голованивская – круглая сирота с 19 лет. По ее собственным словам, очень рассчитывала на состояние своего дедушки, известного украинского писателя, однако все его сбережения после перестройки обесценились. Училась Маша в МГУ, на филфаке, став кандидатом наук в 32 года. Однако научная и литературная деятель-

ность никакого дохода ей не приносили. Три года проработала в «Коммерсанте». В 1998 году, как многие, стала жертвой финансового кризиса. Так что Platinum для нее – очень важный проект, на карту здесь поставлено все.

– Кто финансировал ваши исследования?

– В основном мы сами. Купить трех умников, которые пишут письма и умеют говорить по телефону, – это ерунда. Разработать дизайн каталога, оплатить полиграфию и типографию – все это стандартный набор. Бумага может быть дешевой, а может быть дорогой, итальянской, ручной работы, как у нас, – но вопрос не в этом.

Просто поначалу мы думали, что будем продавать только информацию. Сделали четыре выпуска (цикл издания – раз в три месяца), тираж каждого – 3 тысячи экземпляров.

– Как вы их распространяли?

– По своей VIP-рассылке, кроме того, мы получили по бартеру базу данных крупнейших продавцов роскоши. Выглядела она грандиозно: клиент такой-то компании покупает на 300 тысяч в год женских украшений. Зовут Иван. Номер мобильного. Все. Кроме рассылки, мы продавали наш каталог в «Стокманне» – по 175 долларов за экземпляр. Они разошлись, как горячие пирожки. Но тогда мы еще ничего не понимали в дистрибуции, не знали, что есть такие компании, как «Логос-М», «Пресс Пойнт», они держат рынок. Выход на него стоит денег. Сейчас мы продолжаем рассылать каталог по VIP-клиентам, а также сотрудничаем с компаниями, занимающимися распространением прессы. Каталог стоит 800 рублей, мы сделали цену более доступной, но при этом он остается самым дорогим российским изданием.

## БОМБА ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ

Размещение в каталоге информационного модуля после всех скидок стоит тысячу долларов. В объеме каталога таких позиций – около 700. После того как редакцию накрыли телефонные звонки от желающих приобрести тот или иной товар, Головановская и ее партнеры поняли, что бизнес только начинается. То, что издатели каталога не являются дистрибуторами, потенциальным заказчикам было неизвестно. А просто предоставить русскому клиенту редкую и проверенную информацию оказалось недостаточно. Незнание языков, проживание в регионах, отсутствие времени и рекомендаций – все эти факторы способствуют тому, что товар или услугу недостаточно обозначить, их нужно предоставить. На блюдечке с голубой каемочкой. Так появилась новая бизнес-возможность – продажа по каталогу.

– Соблазн был, и мы стали шерстить рынок. Проблема в том, что никому не интересно возить штучную вещь, все работают на объемах. Кроме того, наш каталог – универсальный, а в серьезных доставочных компаниях есть спецификация. В итоге мы договорились с двумя иностранными компаниями – DHL и Vinlund. Но главная наша цель – создать свою доставочную компанию.

– Скромный каталог Platinum стал серьезным бизнесом?

– Любое издание – это верхушка бизнеса, а не его суть. Что такое Conde Nast? Это верхушка индустрии моды. Что такое наш каталог? Это верхушка доставочного бизнеса – штучная доставка предметов роскоши. Но мы это поняли недавно.

На данный момент цепочка выглядит так: у издательского дома Luxury News Productions, выпускающего каталог, есть финансовый партнер – «НИКойл Private Banking». Через него идут все расчеты с клиентами и компаниями по доставке.

Свою доставку, которую владельцы каталога сейчас организуют, они планируют со временем отделить от Luxury News Productions. Пока там работает несколько менеджеров. Акционирование бизнеса неизбежно приведет к созданию полноценного холдинга.

– Из чего сегодня складывается ваша прибыль?

– Если не углубляться в детали, все строится следующим образом. Статья расходов: содержание международной редакции около десяти человек, отдела продаж, выпуск и распространение, налоги, оплата менеджеров, которые в будущем станут полноценной доставочной службой. Есть денежный фонд, он должен перекрывать возможные издержки. Таможню мы не оплачиваем – это проблема доставочных компаний. Прибыль идет от рекламы, доставки и от аккаунтинга всего контракта. Именно последние пункты отличают нас просто от прессы.

– Что такое аккаунтинг доставки?

– Мы работаем совершенно прозрачно. Наш клиент знает, сколько стоит товар или услуга на самом деле. Папка Platinum (набор документов для клиента) включает в себя инвойс, смету по доставке и договор на аккаунтинг – клиент платит нам за то, что мы сопровождаем всю сделку и являемся ее гарантом. Стоимость аккаунтинга может быть разной – понятно, что за доставку самолета мы возьмем гораздо меньше в процентном отношении, чем за детскую площадку.

– Насколько защищен ваш бизнес?

– Издательский бизнес – на все сто, мы владеем ноу-хау. По остальным вопросам нас ведет солидная юридическая компания, – улыбается Мария.

## ПРОДАВАТЬ СВОБОДНЫЙ ВЫБОР

– Кто ваши враги?

– В бизнесе нет врагов, есть конкуренты. Я допускаю, что для русских продавцов роскоши мы неприятные люди. Они не хотят, чтобы клиенты знали, что почем. Но ведь как такового рынка роскоши у нас нет. Есть компания Mercury, группы Richmond, Bosco, Jamilco. Mercury – основной игрок, они являются фактически монополистами. Но они работают с объемами. Мы же гарантируем, например, анонимность покупки. У нас разный бизнес, и важно это понимать.

Продажа по каталогам – во всем мире – естественный сегмент рынка. Клиент вправе выбирать. Меня лично задевает идеология, при которой накладывается запрет на свободу информации. Чего бы она ни касалась – выборов на Украине или цен на вставные зубы в Нидерландах. Абсолютно антилиберальная и антидемократическая тенденция, которая существует во многом благодаря тому, что весь рынок люкса у нас до сих пор «серый».

– В чем вы видите свою основную задачу?

– Мы обслуживаем не капризы клиентов, а их реальные ежедневные потребности. Важно не только привозить сюда товары, но и уметь продать услуги, которые нахо-

дятся за границей – медицину, образование. Медицина ведь стоит дороже Bentley. У нас почти нет рынка адекватного медицинского турбизнеса. До последнего времени этим занимались всего несколько компаний. Мы работаем напрямую с клиниками – и можем предоставить такого рода услуги. Если человек хочет купить не движимость, драгоценности – мы можем ему организовать такой тур, проводить до места покупки.

– А партнеры вам нужны?

– Конечно. Мы ведем переговоры с двумя серьезными холдингами, которые хотят приобрести существенные доли бизнеса, с тем чтобы совместно делать доставку.

– Как, вы думаете, будут реагировать на ваш каталог мальчики и девочки-мажоры? Новое поколение?

– Они как раз и станут нашей легкой добычей. Новые русские обогатились очень быстро и из-за этого были на какой-то момент жертвой глянца, рекламы, которую потом они стали отрицать. А их дети получают представление о качестве с малых лет. Мода и крупные брэндсы не в состоянии их загипнотизировать.

Они уже сейчас понимают, что есть хорошее, а есть модное. И мы дадим им свободу от диктата русского рынка – в той степени, в какой она им понадобится.

«БИЗНЕС», №08(27) от 20.01.05

Владимир Грицаюк

Главный врач Green Clinique

«Дороговизна материалов – это чушь собачья»

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Александр Басалаев

Есть люди, которые еще в песочнице понимают, чем они будут заниматься в жизни. Вот так и доктор Грицаюк все для себя решил уже в детском саду. Сегодня у него своя стоматологическая клиника. Каждый день доктор встает «к станку», а на визитке у него написано – «главный врач». Это нравится ему гораздо больше, чем «президент», «генеральный директор» или вообще что бы то ни было.

Это сейчас я и мои родители понимаем, что на Владимира Борисовича нас вывела счастливая звезда. А тогда казалось – все, катастрофа. Матушку, с чудовищно раздутой щекой и острой болью, отправили восвояси из одной частной клиники. Дескать, тут нужен хирург, сегодня он не принимает, а где принимает – мы не знаем. Идите, женщина, не мешайте работать. И вот вечерет, зима, сугробы и колдобины, и неведомо куда плетется матушка, повиснув на батюшкином локте. Что делать? Где просить помощи? И тут они видят облупленное здание. На ступеньках под козырьком курит молодой мужчина могучей наружности с закатанными рукавами докторского халата. Вывеска гласит, что здесь лечат зубы. Родители делают шаг внутрь и предаются в руки Владимира Борисовича.

С тех пор прошло много времени. Владимир Борисович Грицаюк оставил государственную медицину и открыл недалеко от Таганки Green Clinique -небольшую, но

известную благодаря «сарафанному радио». Там сложилась и своя публика, и своя атмосфера. Милая сестра Ольга деловито наводит в кабинете блеск. Доктор слегка опаздывает и спешно проходит мимо собравшихся с мотоциклетным шлемом в руке, отпуская какую-нибудь фирменную шуточку. Публика благодарно смеется. Обстановка легкомысленная. Публика разная. Много «стариканов» – они делают себе голливудские улыбки. Обычные интеллигентные пенсионеры, папы-мамы среднего класса, явно не Ротшильды, обсуждают «имплантаты» и показывают друг другу свои новые прекрасные зубы. Это сбивает меня с толку.

Позвонив в одну приличную московскую клинику, я узнала, что мероприятие, которое в Green Clinique обходится примерно в 55 долларов за один зуб, там стоит 200 долларов («мы сотрудничаем со Швейцарией, у нас компьютерная диагностика, гарантия десять лет»). Но! Туда вы можете записаться хоть на завтрашнее утро, в приемной вы будете один. К Владимиру Борисовичу вы попадете через пару дней (если, конечно, нет острой необходимости), а ждать своей очереди вам придется несколько часов – так много народу. У доктора своя экономическая политика. Какая – мы его обязательно спросим.

## ЗАГОВОР МОСКОВСКИХ СТОМАТОЛОГОВ

В Москве сегодня около 800 частных стоматологических клиник. Пару лет назад спрос и предложение шли ноздря в ноздю: граждане захотели иметь не только здоровые, но и красивые зубы. В ответ на это их желание стали открываться новые клиники, старые принялись расширять ассортимент услуг (востребованными оказались не только лечение, но и профилактика, а также эстетическая медицина). Но платежеспособный спрос обгонял-таки предложение. А что бывает в таких случаях? Правильно! Хозяева повышают цены, и «лишние люди» просто отсеиваются – идут себе в дешевую государственную поликлинику или не идут никуда. В начале 2004 года цены на стоматологические услуги в Москве выросли на 20-40%. У хозяев было отличное объяснение: господа пациенты, материалы мы нынче покупаем за евро, а курс сами знаете какой.

Владимир Борисович цены принципиально не поднимал. Почему же не поднять, спросите вы, ежели за граница продает нам расходные материалы за евро, который нынче дорог?

И тут доктор открывает нам страшную медицинскую тайну. «Дороговизна материалов – это чушь собачья. Их себестоимость смехотворно низкая. Даже если учитывать все подряд – амортизацию оборудования, аренду, все равно сумма будет смехотворная, – говорит он. – Просто стоматологи закладывают в каждую пломбу очень хорошую прибыль».

В общем, в Green Clinique цены не поднимали – и не прогадали. На фоне всеобщего подорожания это оказалось верным маркетинговым ходом: в конце 2003 года количество пациентов резко выросло, раза в полтора. Сегодня он один принимает 15-20 пациентов в день, другие (в клинике восемь стоматологов) – примерно столько же. «Грошик нынче стал тяжел, – говорит доктор. – У нас такой наплыв, что мы не справляемся. А поднимать цены – это неинтересно».

Относительно цен мы хотели бы доложить читателю следующее. Дело не только в том, что в большинстве московских клиник они высокие, дело еще и в том, что пациента «разводят» на лишние мероприятия. «В Москве часто без надобности назначают дорогие методы лечения, – рассказывает Владимир Борисович. – Знаете, как в Америке? Там доктор получает процент от стоимости исследования. Поэтому не исключено, что человеку с челюстно-лицевой травмой могут назначить осмотр прямой кишки».

Честно говоря, во многих российских клиниках доктора тоже сидят на проценте. И если уж совсем честно – в Green Clinique тоже. Хорошо. А как же? Как пресекать американские, скажем так, традиции? «Обычно доктора работают за 18-20%, – говорит Владимир Борисович, – а у нас получают 60%. Назначать необоснованное лечение просто нет необходимости – им и так достаточно».

## ЧЕЛОВЕК СРЕДНЕГО ДОСТАТКА

### НА МОТОЦИКЛЕ СРЕДНИХ ХАРАКТЕРИСТИК

Конечно, доктору тоже надо кормить большую семью. К тому же у него две гончие и шkodливое создание породы бигль, изрядно попортившее интерьер. Ножки у мебели теперь исключительно металлические. Расходы! Но любой врач, говорит он, может себе позволить некоторую филантропию. Нет, это не значит, что старых людей лечат бесплатно, – просто им предлагают экономный вариант, который не принесет врачу особой прибыли. «Считайте, что те богатые люди, которые у меня лечатся, оплатили зубы этой бабушки, – говорит доктор. – Не могу сказать, что я Робин Гуд, но не могу сказать, что я излишне прагматичный человек. Может, меня неправильно воспитали».

Воспитывали доктора папа с мамой и старший брат, тоже доктор. В средней школе Владимира Борисовича отдали играть на скрипочке, но скоро он скрипочку бросил и сменил ее на дзюдо. Потом были и другие увлечения, но ни одно из них не отвлекло доктора от генеральной линии. Владимир Борисович выучился на челюстно-лицевого хирурга. Распределили его в Новомосковск, город с «большой химией» и не самым благополучным населением. В сущности, идеальное место для врача с такой специальностью. Море практики, разнообразнейшие травмы, богатый медицинский опыт. Попадались гражданки, покалеченные ревнивыми мужьями. Доктору запомнилась одна, с откушенным носом (пришили). И все бы ничего, но учреждение было государственное со всеми вытекающими. Проще говоря, платили мало.

А в соседней отрасли – стоматологии – в это время началось повальное увлечение имплантатами. «Все это обставлялось колоссальной помпой, – говорит доктор. – Хотя челюстно-лицевым хирургам это кажется смешным: 15 минут поработал – и все. Но вроде как это все-таки хирургия, хотя и маленькая, и можно жить сыто». И Владимир Борисович подался в стоматологию – понравилось. Заведовал даже хирургическим отделением в государственной поликлинике. А это не понравилось, потому что свободы нет – там прими очередную комиссию, тут прогнись, здесь обласкай нужного человека. Работал на крупного бизнесмена – тот прямо в своем офисе оборудо-

вал для доктора стоматологический кабинет, для себя и для семьи. И это не понравилось: опять же нет свободы. А раз так, оставалось одно: собственное дело.

«В семье собрали денег по сусекам, купили один станок, заняли, купили второй». Станком доктор ласково называет стоматологическое кресло, вспоминая выражение «гробить молодость у станка». Очень скоро население потянулось к станку в таких количествах, что кабинет начал захлебываться. Деваться было некуда – пора бы ло открывать клинику. Бизнес-план доктор нарисовал на бумажке – так, для ориентира. Обежал кабинеты, произвел бумажную волокиту. Навсегда сохранил почтение к юристам, для которых это работа. Выбрал цвет стен: зеленый, как молодая травка. Сделал ремонт и в 2001 году открыл Green Clinique: семь стоматологов, брат-уролог и еще несколько врачей общего профиля. Получилась небольшая поликлиника.

С ценовой политикой, рекламой и прочим доктору все было ясно с самого начала. Она должна быть такой, чтобы под зеленые своды потянулась симпатичная московская публика. «Смотрите: я пробовал лечить сильных мира сего, – рассказывает он. – Очень мне не понравилось. Помпезные люди, влюбленные в самих себя. Гораздо милее средний класс – люди общительные, которые трутся в знакомой всем нам среде, не там, где галстуки безумные или машины. Я не хочу себя насиловать в собственном деле. Подстраиваться под пациента доктор должен по определению. Но любоваться каким-то очередным чиновником, который смог наконец украсть денег, – нет, не хочу, неинтересно».

Это отношение к людям и к деньгам Владимир Борисович проецирует на собственные технические предпочтения. На работу доктор гоняет на мотоцикле – быстрее и удобнее. Дружит с Хирургом, лидером московских байкеров. Тот, кстати, в прошлом действительно хирург, тоже челюстно-лицевой. Так вот про мотоцикл. «Мотоцикл – это оголенный нерв, это пощечина общественному вкусу, – говорит доктор. – Человек среднего достатка на мотоцикле средних характеристик может наслаждаться той же скоростью, что и владелец очень дорогой машины».

Вот поэтому в Green Clinique лечит зубы middle class – не тот, который up, а самый что ни на есть средний.

Есть у нас и еще одно соображение относительно старушек, процент которых здесь весьма велик. Как выяснилось, меньше всего доктор любит перепломбировать каналы (кто ж это любит?!), а больше всего ему нравится «взять человека с глобальными проблемами: ну, когда нет у него зубов... и сымплантировать его, отпротезировать, получить тот результат, который мы ожидаем», с выражением говорит он. А кто подходит для этого лучше, чем пожилые клиенты, потерявшие зубы еще в советские времена? «Клиенты в другом месте, у нас все-таки пациенты», – поправляет меня доктор.

## МУЖЕЙ ПРИКРЫВАТЬ НЕ БУДЕМ

Доктору 35 лет, на визитке у него написано «главный врач». Можно было бы написать – президент или еще что-нибудь в этом роде, но ему больше нравится быть врачом (и вообще, по моему наблюдению, слово «доктор» он произносит с большой буквы). Поэтому генеральным директором пришлось сделаться его жене Алене Хмелевской. У Алены за спиной Бауманка и Финансовая академия. А еще у нее такая

интуиция, что доктор привлек ее к подбору персонала. «Я-то смотрю только с профессиональной точки зрения,-объясняет он,- а она видит, что это за человек». Кадры, между прочим, большая проблема. «Легко ли найти качественных специалистов?» -спрашиваю я. «Вы прекрасно знаете ответ на этот вопрос! – отвечает доктор.– Невозможно! Очень тяжело. Штата не хватает!» Почему, спрашиваю я. А вот смотрите, отвечает доктор и начинает рассказывать. Первый вопрос, который Владимир Борисович задает желающим устроиться к нему на работу,– есть ли у претендента первичные пациенты, которые приходят специально к нему (то есть работает ли «сарафанное радио», передающее этого врача от старого пациента к новому). Как правило, их нет. «Такая ситуация хороша для интерна или ординатора, но ни в коем случае не для практикующего клинициста. Если нет первичных, значит, он плохо работает. Или не хочет работать. Вот в этом проблема».

Сейчас она встанет во всей остроте, потому что доктор Грицаюк собирается открывать вторую клинику, более широкого профиля и тоже, скажем так, эконом-класса. «Не для сильных мира сего, это точно,– говорит он с нескрываемым отвращением.– Для хороших людей». Там будет операционная, и доктор, возможно, вернется к любимой челюстно-лицевой хирургии. А где операции – там и стационар. Тут лицо у доктора меняется, на нем появляется выражение энергичное и мечтательное одновременно. «Свой стационар – это что-то. Это мечта. Это мечта любого человека!» – говорит он с силой. А когда я возражаю, что некоторые, наоборот, боятся больницы как огня, он объясняет мне: американский вариант, весьма удобный и для врача, и для пациента, ничего подобного в Москве никто не делал. «Человек может взять отпуск и лечь в стационар заниматься зубами. Можно сделать офигенно! Никуда не торопясь, можно отсматривать динамику. Ночью у него что-то заболело – пришла сестра, дала лекарство, сообщила доктору. Можно сделать стационар одного дня или нескольких дней, палаты, куда будут приходиться посетители так, как им нравится. Либо наоборот: днем человек работает, ночью ложится в стационар. Самое главное – чтобы не надо было мужей прикрывать. Первое, что я там построю,– это операционная. Понимаете, терапия – это отдаленный результат, а реконструкция – это часа три и готово. И потом, послеоперационное ведение – это ты относишься, как к возвращенному деревцу,-говорит доктор и руками показывает это деревце,– растет, растет... выросло! Класс! Снял шовчик – идите с богом».

«БИЗНЕС», №14(14) от 17.12.04

Адалет Джабиев

Глава совета директоров Badr-Forte Bank

Халяльные деньги

ТЕКСТ: Валерий Панюшкин, «Коммерсантъ», специально для газеты «Бизнес»

ФОТО: Александр Басалаев

Мусульман в Москве миллионы. В России – десятки миллионов, но Адалет Джабиев говорит, что, кроме его маленького банка, ни один другой банк в этом огромном

городе не слушает запрета. Коран прямо запрещает давать деньги в рост. Про Islamic Banking в Москве рассказывают ужасы или анекдоты. Или вообще не рассказывают, как Адалет Джабиев: он же не говорит Центробанку, что возглавляемый им Badr-Forte Bank – исламский.

## ПАРАЗИТ НА ТЕЛЕ ЭКОНОМИКИ

Я, конечно, тысячу раз декларировал собственную терпимость и неприятие ксенофобии, но ксенофобия, видимо, просачивается в человека в Москве через подошвы ботинок. Я все же ждал, что исламский банк как-нибудь отличается внешне от банков, которыми руководят христиане или атеисты. Хотя бы как посольство Ирана отличается от посольства Франции или Америки. Нет фотографий на стенах. Трижды в день работа прерывается на намаз. Я думал, вот сейчас открою дверь с улицы, а там внутри экзотика. Гарун аль-Рашид, сказки «Тысячи и одной ночи». Ничего подобного. Там просто охранник, причем не в чалме, а в костюме. И турникет крутится слева направо, как везде. За те 15 минут, которые я ждал, пока освободится глава совета директоров Адалет Джабиев, мною в банке не было найдено ни одного признака исламского вероисповедания владельца. Я даже нарочно зашел в туалет посмотреть, стоит ли там кувшин для омовений. Не стоит там кувшина. Разве только в приемной на стене висела карта Земли, и на карте обозначены были отделения Badr-Forte Bank. И в основном отделения эти были в Азии и Африке, включая такие города и страны, про которые европеец даже подумать не может, что в них есть банки, заключаются сделки и подписываются договоры.

– Каждый человек однажды задумывается, какая от его работы польза. -говорил мне Адалет Джабиев, приглашая к столу для заседаний и угощая чаем с конфетами. – Я много лет назад задумался и понял, что от моей работы пользы никакой.

Ну, слава богу! Я очень обрадовался, когда хотя бы в кабинете господина Джабиева обнаружил некоторые признаки Востока. На стене висел небольшой, но дорогой шелковый ковер, еще висел пергамент или имитация пергамента с написанным по-арабски аятом из суры «Корова», нигде на видном месте не стояло подарочных бутылок виски, на стенах не было портретов, даже самых по нынешним временам необходимых, и чай готовили не методом запихивания пакетиков Lipton в кружку с кипятком, а заваривали все же в красивом чайнике. Хозяин кабинета улыбался мне и говорил с той особой мягкостью, с которой принято говорить на Востоке о делах.

– Понимаете, Валерий, если задуматься немного, то сразу поймешь, что российская банковская система – это паразит на теле экономики. Представьте себе, у нас 1200 банков, в каждом из них работает 60 человек минимум, и две трети этих людей нужны только для того, чтобы писать отчеты Центробанку. Зачем все эти люди живут? Разве они приносят пользу? Нет. Надо понимать, что банк в России – это, как правило, просто раздутая до невозможности бухгалтерия той промышленной группы, которая учредила банк.

– А вы, в отличие от всех остальных банков, какую приносите пользу? -спросил я, пока вкрадчивая манера говорить, свойственная господину Джабиеву, не убавила меня окончательно.

– Стараемся приносить. Я по образованию инженер. И много лет назад я подумал, что российские технологии все равно никогда не смогут конкурировать с западными. И пока мы тешим себя иллюзиями о завоевании Запада, мы теряем те рынки, где могли бы конкурировать.

– То есть Азию и Африку?

– Совершенно верно. В этом смысле мы немножко не совсем банк. Мы немножко инвестиционная компания, потому что помогаем российским предприятиям приходить на азиатский и африканский рынки. Туда ведь довольно трудно прийти, надо понимать специфику, ментальность, традиции. Мы в этом помогаем. Мы даже до сих пор платим стипендии африканским студентам и уговариваем их приезжать учиться в Москву, несмотря на скинхедов, чтобы, выучившись, они возвращались домой, становились там элитой своего общества и привычны были работать с Россией.

Я подумал, что сейчас усну сном праведника в Джанне от плавности и обтекаемости слов про ментальность и традиции. Собрался с силами и спросил в лоб:

– Адалет Нуриевич! Объясните мне, как ребенку, просто: как можно быть мусульманином и банкиром, если Коран прямо запрещает давать деньги в рост?

## ЗНАНИЕ, КОТОРОЕ НЕЛЬЗЯ СКРЫВАТЬ

Он... ну нет, он не вскочил, конечно, но в ответ на эту мою реплику подобрался как-то. Я хочу сказать, что сначала Адалет Джабиев сидел, откинувшись в кресле, а после этой моей реплики буквально перегнулся ко мне через стол:

– Вы сказали, как ребенку? Вы понимаете, что теперь, Валерий, я вам должен все объяснить, потому что мусульманин должен объяснить ребенку, что такое добро и зло, если ребенок спрашивает? Потому что это божественное знание и его нельзя скрывать, особенно от детей.

– Мне про добро и зло не надо, – я даже опешил от неожиданного напора. – Вы объясните мне лучше про бизнес. Вот я, например, хочу открыть кафе.

– Очень хорошо, – господин Джабиев слушал меня внимательно и сдержанно радовался моему похвальному желанию открыть кафе. – Только кафе должно быть безалкогольное, правда же? Можно же открыть очень хорошее кафе, где не подавали бы алкоголя.

– Предположим. Вот у меня есть 50 тысяч долларов, а по бизнес-плану, предположим, мне нужно 100 тысяч, и через год по бизнес-плану деньги эти должны отбиться. И я вам верну 50 тысяч плюс, предположим, 10% годовых для простоты счета.

– Я вам не дам денег под проценты.

– Ну подождите, у меня, предположим, есть что заложить. Дом, например.

– Я вам не дам под проценты. У нашего банка есть совет из уважаемых в мусульманской общине людей, и эти люди осудят меня, если я дам вам деньги в рост. А вдруг у вас не выгорит это дело? Вдруг вы потеряете не только свои 50 тысяч, которые вложили в кафе, но еще и дом, который заложили мне? Получится, что я вас разорил, а это грех.

– То есть с вами каши не сварить? То есть вы не дадите мне денег?

– Дам, только не под проценты. Я предложу вам сделку, которая называется мушарака («участие» – арабск.).

– Что это такое?

– Это значит, что я разделю с вами риски. Во-первых, я изучу ваш бизнес-план и пошлю своих экспертов оценить, действительно ли придуманное вами кафе принесет такую прибыль, на которую вы рассчитываете. Во-вторых, я дам вам деньги без процентов. В-третьих, поскольку я внес половину денег в проект, я предложу вам делить прибыль пополам. В-четвертых, если к указанному в бизнес-плане сроку кафе ваше не окупится, я не буду отнимать у вас вашу долю, а дождусь вашей прибыли и половину ее возьму себе. Потому что вы же понимаете, всякий бизнес имеет цикл. Вы же понимаете, что многие очень интересные проекты прогорели просто потому, что инвестор немножко не дождался, пока проект окупится?

– А если кафе не окупится?

– Значит, мои эксперты неправильно оценили ваш бизнес-план. Мы же делим с вами риски, и, стало быть, вы мне ничего не должны.

– А если кафе не принесло прибыли по моей вине? Ну я, например, вместо того чтобы работать, балбесничал или просто потратил ваши деньги на сладости?

– Значит, заключая сделку, вы меня обманули намеренно, и будете отвечать как аферист.

– А если я хочу, чтобы кафе принадлежало мне одному? Ну если я не хочу совладельцев?

– Значит, в договоре с вами мы можем определить, когда и на каких условиях вы можете выкупить у меня мою половину бизнеса.

– Какие же вы предлагаете условия?

– Например, мы можем договориться, что кафе станет вашим тогда, когда полученная мною доля прибыли будет равна 50 тысячам долларов плюс 10% годовых.

Тут я стал считать. Я стал морщить лоб и считать, а Адалет Джабиев смотрел на меня улыбаясь, как смотрят на прилежного ребенка, пытающегося впервые самостоятельно решить только что объясненную задачу из учебника математики. А потом я посчитал и сказал:

– Подождите, то есть в смысле денег ваши условия могут ничем не отличаться от условий, предлагаемых западными банками?

– Могут и не отличаться, – кажется, он улыбался тому, что я понял. – На самом деле я, скорее всего, попрошу у вас не половину прибыли на то время, пока кафе окупится, а 20% или 30%, но на больший срок, чтоб вы быстрее развивались. Скорее всего, я захочу остаться вашим партнером, но это уже детали, обсуждаемые во время переговоров. Но вы правильно поняли. Мы можем составить договор так, чтобы в смысле денег он ничем не отличался от стандартных договоров, которые заключают другие банки в Москве.

– Тогда в чем же разница? Тогда зачем же называть это Islamic banking и городить весь этот огород с мушаракой?

– Разница в том, что другим банкам все равно, добьетесь ли вы успеха. Им важно, чтобы вы вовремя вернули деньги и проценты или чтобы у вас можно было отобрать залог в случае неуплаты. А я могу взять у вас деньги только из прибыли. Я зарабо-

таю, только если заработаете вы. Я потеряю, если потеряете вы. Понимаете, Валерий, в России всегда рискует только предприниматель, а банк, кредитующий предпринимателя, не рискует практически никогда. Это нечестно. Мне вера предписывает рисковать вместе с моим партнером и вместе с моим партнером получать прибыль. Тогда это будут чистые деньги, понимаете? Халяльные («богоугодные» – арабск.). Сначала человек задумывается о том, халяльное ли он покупает мясо на базаре, потом он начинает задумываться о том, халяльные ли он зарабатывает деньги. И дело здесь даже не в соблюдении формальностей. Дело не в том, чтобы формально обойти запрет давать деньги в рост. Дело в том, помог ли ты кому-нибудь тем, что заработал эти деньги, или разорил кого-нибудь, чтобы их заработать.

## ДВОЙНАЯ БУХГАЛТЕРИЯ

Внешность Адалет Джабиев имеет вполне себе европейскую. Такой средних лет худощавый брюнет в хорошем костюме и галстук. Предлагаю исламофобам успокоиться. Никакой бороды по пояс. Никакой выпущенной наружу из брюк рубашки. Мы разговариваем часа полтора, и постепенно ему удается объяснить мне, что он старается соблюсти скорее дух, нежели букву своей священной книги. Я спрашиваю:

– Как же вам удастся найти в Москве столько мусульман, которые к тому же являлись бы специалистами по банковскому делу? Где вы берете сотрудников?

– Я всегда смеюсь, – он смеется, – что у меня в банке работает полтора мусульманина. Ну то есть я, и, может быть, еще у кого-то из сотрудников отец был мусульманин. Я не пытаюсь набрать персонал, сплошь состоящий из мусульман. Я даже не пытаюсь особо-то разъяснять сотрудникам свою веру. Я просто говорю им, что я мусульманин, и у меня есть моральные принципы. Что мы заключаем с нашими клиентами партнерские соглашения, получаем деньги из прибыли и делим риски. И вы знаете, многим нравится так работать. Многим моим сотрудникам нравится никого не обманывать. Это не значит, что они захотят завтра принять ислам. Христианам тоже ведь нравится зарабатывать чистые деньги.

– А как вы пишете отчеты Центробанку? Разве Центробанк принимает отчеты, в которых сделки называются словом «мушарака»?

– Нет, конечно. Центробанк требует, чтобы мы представляли отчеты по определенной форме, и мы представляем. Если Центробанку надо, чтобы в отчетах было написано, что мы даем кредиты под столько-то процентов годовых, мы напишем. Мы как бы переводим наши сделки с нашего языка на язык, понятный Центробанку, налоговой инспекции, кому там еще? А для себя мы заключаем договоры о партнерстве, которые понятны нашим партнерам в мусульманском мире.

– А если вам нужно подать в суд на партнера?

– Для возможного суда мы тоже заключаем договоры так, чтобы они были понятны российскому суду и признавались российским законодательством. Это вопрос перевода. Вопрос поиска аналогий.

– А в бытовом смысле ваш банк отличается чем-то? Ну вот, например, почему в туалетах не стоят кувшины для омовений?

– Я никого из сотрудников не заставляю следовать предписанным мне правилам соблюдения чистоты. У меня в кабинете есть маленькая уборная. Там все устроено по правилам. Если сотрудники захотят, они сами могут устроить уборные, которые посещают, так, чтобы соблюсти чистоту.

– Да, но надо же прерываться на молитву. А что если время намаза совпадет со временем переговоров? Вы прервете переговоры?

– Нет. Не нужно фанатизма. В конце концов сегодняшнюю обеденную молитву можно прочесть завтра. Если есть уважительная причина, можно сегодня молитву пропустить, а завтра прочесть дважды.

– А что у вас написано на этом пергаменте на стене?

– Это аят из суры «Корова». Там написано, что Аллах не требует от человека невозможного, не возлагает на душу большей ноши, чем душа может вынести.

«БИЗНЕС», N'04(23) от 14.01.05

Александр Дюков

Председатель совета директоров транснациональной компании SWS

От маек к фондовому рынку

ТЕКСТ: Николай Фохт

ФОТО: Александр Басалаев

Зачем мы с Александром Дюковым склонились над развернутым, как карта Антарктиды или Северного полюса, бронежилетом «Визит»? Ищем доказательство его прошлого, но активного и очень прямого участия в малом и среднем бизнесе: пулю, застрявшую в бронежилете. Который был, естественно, на Дюкове в драматический момент стрельбы. Такой вот человек Александр Дюков: предметный, доказательный, наглядный. Дает отдельные участки своей судьбы потрогать руками. Судьба у Дюкова, конечно, есть: есть судьба личная, и есть путь в бизнесе. Сегодня мы с ним говорим про путь. Тем более что пулю мы минуты через две молчаливых поисков нашли. Дюков удовлетворительно хмыкнул: а куда оно денется, это неотвратимое доказательство...

НИ МАЛЫЙ, НИ СРЕДНИЙ

Дюков всегда в костюме, под которым белая сорочка и галстук. На руке у Дюкова точнейшие часы, на ногах дорогие ботинки, в правой руке (иногда) хайбол с Hennessy X.O. Дюков всегда в Люцерне, Лимассоле, Мюнхене, Порт-Кирксе, Тель-Авиве, Париже, Мармарисе – за границей, короче говоря. Александр Борисович Дюков – председатель совета директоров транснациональной компании SWS, которая занимается финансовым консалтингом.

– Я сегодня свой бизнес не могу отнести даже к среднему. Когда-то написал исследовательскую работу (на примере европейских компаний), из которой следовало, что в предприятии среднего бизнеса участвуют до 300 человек, малое начинается с трех-пяти работников. Эти параметры, так или иначе, действительно везде. Финансовая группа SWS, которой я руковожу, – это тысячи, если не десятки тысяч людей. При этом самому мне сегодня интересно заниматься фондовым рынком, оперирую значительными личными средствами, и еще более значительные средства в доверительном управлении. Лет десять, правда, изучал этот вопрос – диверсификация, корреляция, прочая фигня, зато сегодня я очень уверенно себя чувствую на этом рынке. Ну вот, например, ты знаешь, фондовый рынок трясло в 2004-м – ЮКОС и т. д. Средства, которыми я управлял на российском фондовом рынке, принесли 60% прибыли – это много, очень много. Достаточно народу занимаются этим: только большинство пальцем в небо попадают, а у меня всегда успех.

Приходится верить Дюкову. А что еще остается: выглядит в свои 50 с лишним прекрасно, энергичен, более красноречив и экспрессивен, чем лет 10-15 назад. Об этом и хотелось поговорить с Дюковым – как все начиналось, об истоках, о предтечах всевозможных. Расчет был на то, что Александр Борисович любит делиться опытом. Скрытым его не назовешь.

### «ДУРАКИ» И «СТРАШНЫЙ»

По словам Дюкова, очень много дел он начинал «одним из первых в стране». Одним, например, из первых стал в конце восьмидесятых-начале девяностых «катать майки».

– Покупались в магазинах майки, на них сначала делали резиновые накаты. Потом появилась технология на основе шелкографии. Дело начал с женой, через неделю присоединился брат, потом подключились несколько студентов Бауманки. Итого восемь человек. Я стал хозяином предприятия. Майки везли на Рижский рынок, например. Помню, хорошо продавались «Модерн Токинг» – я не знал, кто это, называл их «дураками». Ленка, жена, звонит с Рижского, говорит: «Дураков» еще сделай 50 штук, хорошо идут". Дюков смеется, долго, отхлебывает Hennessy. «Потом еще этот хорошо продавался... страшный такой. Я тоже не знал, кто это, а студент, который у нас работал: так это же Оззи! Точно, Оззи Осборн хорошо продавался», – смех, коньяк.

– Дело шло отлично. Мы одними из первых стали майки с символикой перестройки печатать. И у нас этот дизайн и права на производство какие-то датчане купили. За большие деньги, за 25 тысяч долларов. Как сейчас помню, после 44 дней работы я поехал в Южный порт и купил «шестерку». И в отпуск мы на ней поехали в Севастополь. Конечно, не пустые: там центральный универмаг забили под завязку своим товаром. В Севастополе, кстати, познакомились с молодой парой – они тоже бизнесом занимались каким-то, в Москве жили, но из этих мест. И у парня отец – капитан первого ранга, командир атомной подлодки. Ну, отдыхали как обычно, выпивали, разговаривали. А когда вернулись в Москву, этот капитан звонит мне однажды: приехал в Москву, хочу тоже в бизнес. А куда его? Но он настойчивый, сам поехал в Южный порт, ну посмотреть-походить – в форме каперанга, разумеется, как поло-

жено. А тогда какую-то фигню кооператоры делали – турбинку для «Жигулей» что ли, что-то она там усиливать должна была. Вот он к прилавку с этими турбинками подошел, взял товар в руки, повертел и сказал сакраментальную фразу: «Хорошая вещь, но дорогая». Пошел дальше. Как он потом рассказывал, через 50 метров догоняет его продавец, говорит: хочешь работать, отец? – А что делать? – Будешь через каждые десять минут подходить к прилавку, брать турбинку в руки и говорить: хорошая вещь, но дорогая, – и отходить. – Александр Борисович смеется, как ребенок, заразительно, я и сам не могу удержаться. – Понимаешь? Он им покупателей привлекал: военный – значит, в технике разбирается, но какие деньги у военного – поэтому и не может купить. Между прочим, он так два года проработал, 25 рублей в день. Как сейчас помню – дома, в гостях, в офисе моем капитан репетировал: брал в руки какую-нибудь штуку, помаду например, открывал и так, с разными интонациями: хорошая вещь – но дорогая; хорошая вещь, но дорогая...

### ИЗ-ПОД ПОЛЫ ГОРБАЧЕВА

Вообще-то у Александра Борисовича два высших, причем одно из них – Бауманский институт. То есть подготовка, как я понимаю, будь здоров. Поэтому к любому делу Дюков подходит фундаментально. Конечно, майки возникли не на пустом месте. Дюков рассказывал, что соответствующую литературу он, разумеется, читал. А какая тогда литература? А была – компания «Факт», впоследствии ИД «Коммерсантъ», выпускала такие брошюры про малый бизнес. Как описывает их Дюков, "на обложке Горбачев распахивает полу, а там так и написано: «малое предприятие». По ним и учились, можно сказать. Александр Борисович, естественно, сообщает, что он одним из первых стал постоянным клиентом «Факта».

### ЛИФЧИКИ И ДУБЛЕНКИ

– Бизнес развивается по четким законам. Мы катали маечки. Потом в гараже, который я арендовал у своего отца за 100 рублей в месяц, стали выпускать солнцезащитные козырьки для машин. Но эта тема достаточно быстро прошла. Деньги тогда можно было делать или на небольшом производстве, или на розничной торговле. Мы стали сами производить палатки. Сами проектировали, сами ездили на завод заказывать. Первые палатки на Преображенской площади, на Семеновской заставе – наши. Чем заполняли? Да говном всяким: ликерами венгерскими, шмотьем из Турции. Начали торговать из палаток – возникла необходимость расширить ассортимент. Расширение ассортимента приводит к тому, что нужны новые торговые площади – магазин, скажем. А в магазине в свою очередь ассортимент на порядок шире, чем в палатке, – ты должен искать новые закупочные рынки. Одно цепляется за другое, экономика сама тебя тянет. Поэтому я одним из первых стал ездить в Турцию за товаром. Из Германии привозил первые газовые пистолеты. Я открыл дорогу в Таиланд. Причем закупал одно наименование товара – бюстгальтеры. Тайцы делали изящные бюстгальтеры. Единственный недостаток – они были не больше третьего размера, наши женщины очень возмущались. Первым стал возить оттуда мягкие игрушки – большие такие, тогда их стали всякие крупные фирмы покупать, банки. Я

открыл уругвайские дубленки – за три месяца завалил ими страну. Везил эти дубленки самолетами: давал определенную сумму денег представителю тамошнего аэропорта, и пассажирам билеты на рейс Монтевидео-Москва не продавались. За восемь часов стоянки Ил-76 под завязку набивался товаром, и через 28 часов дубленки в Москве. Уругвайские дубленки – это последний торговый бизнес, который принесил 300% прибыли. Дальше все стало скучнее.

## ДРУГАЯ ЭРА

Нет, всего я рассказать не успею. Не хватит времени, чтобы поведать, как на этих самых дубленках Александр Борисович и разорился однажды, и долг его составил ни много ни мало 100 тысяч долларов – тогда, как он утверждает, очень для него большие деньги. Подробно не смогу рассказать, как Дюков рисковал, чтобы долги вернуть, – как он заполнил весь Стамбул некондиционным, но дефицитным в Турции 100-миллиметровым Marlboro, и как его сдали турецкие партнеры, но полиция денег не нашла, потому что деньги были спрятаны в сумке с носками, которую везла челночница...

Настал 1991 год. Приватизация. Возшла эра бандитского капитализма. Рэкет – экономическая категория того времени. Новые условия игры.

– Милиции ж не было совсем – бандюки делали что хотели. Было два пути: лечь под них (это, кстати, обычная мировая практика) или сопротивляться. Я пошел по второму пути – разрешили создавать охранные предприятия, и я открыл. Два. Себя защищали, помогали защищаться тем, кто хотел оставаться в легальной зоне бизнеса. Через какое-то время среди клиентов были и представители нефтяного бизнеса, банки. Очень хороший бизнес был. – Александр Борисович задумывается, отпивает очередной глоток. – Потом еще нефтью позанимался... а потом мне это все надоело. Я вспомнил, что в молодости я был инженером, что я работал директором оборонного завода. Мне захотелось более интеллектуального дела. И я перешел в финансовый бизнес, в страховой – где и по сей день очень хорошо себя чувствую.

## КРАТЧАЙШИЙ УЧЕБНИК АЛЕКСАНДРА ДЮКОВА

В рассказах Дюкова очень много назидательности – уместно сразу перевести в форму конспекта лекций, а то и целого учебника.

### О кредитах

– Никогда не пользовался кредитами. Единственный раз занял 50 рублей у своего институтского товарища: у меня было 50 плюс его 50 – со ста рублей я и открыл маечный бизнес. Больше никогда денег не занимал, вкладывал только заработанное. Конечно, приходилось во многом себя ограничивать. Офис у меня, сам видишь, очень скромный. На той «шестерке» я проездил лет восемь – сам ее ремонтировал. На «кадиллаке», который у меня сейчас, даже колесо сменить не смог – не нашел запаску. «Ангел» приехал, оказалось, она под днищем.

### О методах руководства

– Я жесткий, некоторые говорят, крайне жесткий руководитель. Своих сотрудников я «мочу», могу ругать их матом – тем не менее люди работают у меня долго, и им

нравится работать со мной. Потому что я – справедливый. Перед любым жестким наказанием сотрудника я сто раз подумаю. Бывает, и довольно часто, что я ошибаюсь. По всем правилам управления ошибки признаю сразу. При этом за своих сотрудников вступлюсь перед кем угодно. Сам. И они это знают. Мне понравилась цитата, Александр Невский сказал: «Бог не в силе, Бог в правде». Я придерживаюсь и силы, и правды.

О том, как происходит бизнес

– Статистика утверждает, что к бизнесу склонны 3-5% людей. А по моим наблюдениям – не более 0,03%. Бизнесом надо заниматься круглосуточно, даже когда спишь. Например, когда я еду отдыхать, с семьей или один, – все хорошо только пару дней, до первой встречи с русским знакомым или до первой прочитанной заметки про Россию. Ночью вдруг просыпаюсь в луже пота. В чем дело? Все просто: мозг включился, непроизвольно анализирует ситуацию – весь организм работает на охлаждение мозга. Мозг готовит какое-то решение, которое потом можно назвать интуитивным. У меня есть мобильный, номер которого никто не знает: в любое время суток могу позвонить помощнице – она запишет, потом систематизирует и даст мне эти записи. Только так работать - круглые сутки.

Дело каждого, верить или не верить Александру Дюкову. Мне и самому Дюков кажется каким-то нереальным, как-то всего чересчур в его рассказах. Но...

Я точно помню конец восьмидесятых, помню то время, когда Дюков действительно катал маечки и некоторые из общих знакомых очень скептически относились к этому его занятию. Помню и некоторое замешательство этих общих знакомых, когда через пару месяцев Дюков уже ездил на дачу к теще на собственной машине.

Однажды Дюков зашел в гости. В большой дорожной сумке «Ремингтон» (может, конечно, духовой) и «Визит» под костюмом. Грустно рассказал, что он и жена спят в «брониках», детей увезли из Москвы, – какие-то трудности с партнерами... или с должниками. Через пару месяцев в Дюкова стреляли у входа в его офис.

От маечек к фондовому рынку... А маечками, между прочим, Саша стал заниматься, когда ему было хорошо за 30, в бэкграунде – спортивная, профессиональная, партийная карьера. Даже я это помню – а уж Дюков тем более. Поэтому он открыто и очень нескромно говорит, какой он исключительный бизнесмен и человек; поэтому он подарил своей жене на рождение второй дочери «Бентли»; поэтому он выпустил уже вторую книжку о своем карьерном росте и даже бизнес-словарь «Личное страхование», форматом и внешним видом смахивающий на издание Нового завета. Наверное, Дюков имеет право. Выходит, так.

«БИЗНЕС», №16(35) от 01.02.05

Ирина Егорова

Генеральный директор агентства «РиоМакс»

Художник – художнику

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Дина Щедринская

Ирина Егорова за то, чтобы все вокруг творили. Чтоб у нас было, как в Америке, где в каждом приличном доме пишут маслом или выпиливают лобзиком. С одной стороны, это укрепит семью. С другой – сделает рекламно-информационный бизнес Ирины бесконечно востребованным. А пока Ирина делает первые шаги на пути к созданию информационной империи для доморощенных и профессиональных художников.

Раньше с этим было просто. Приходишь в салон на Октябрьской. Приятный запах масла. Не того, которое мажут на хлеб, а того, которым картины пишут. Кисти: колонок, белка, щетина. Пастель, сангина, уголь. Бумага такая, бумага сякая. Акварель московская (не очень), акварель ленинградская (дефицит, берем на всех). Вонючие анилиновые краски? Это нам в хозяйственный (12 цветов, других не бывает). Раствор для батика? Варим на кухне в консервной банке: бензин, парафин и еще не помню что. Запариваем свое творение на кухне же над кастрюлей. Работу, выполненную пастелью, обрызгиваем лаком для волос, чтоб не осыпалась. Для макраме отлично подходят мотки обычной веревки. Этим навыкам в детской художественной школе учили нас художники, взрослые дяди и тети. Они поступали точно так же.

Как говорится, шли годы. На Октябрьской теперь торгуют одеждой. Система художественных салонов развалилась, зато на прилавках появилось много заграничного товара.

И тут Ирина Егорова поняла: это и есть ее рыночная ниша. В октябре 2003-го она ушла из фирмы, которая выпускала журналы для художников, и открыла свое дело – агентство «РиоМакс». Сегодня Ирина издает специальную газету «Артиндустрия» и поддерживает портал [www.artindustry.ru](http://www.artindustry.ru).

– В России очень мало профессиональных изданий, с помощью которых участник этого рынка мог бы продвигать свои товары. Опыт подсказал нам идею создать портал и бесплатную газету, которая окупилась с первого же номера, – говорит Ирина.

## БЕСПЛАТНЫЙ СЫР

«Бесплатно» – ключевое слово в Иренином бизнесе. Это ее способ привлечения рекламодателя. И выглядит он так: менеджеры агентства обзванивают фирмы и предлагают свои рекламные услуги. В беседе они выясняют, с какими проблемами сталкивается фирма, и выражают готовность что-то посоветовать, подсказать, свети с поставщиком или торговцем – бесплатно, разумеется. Ирина говорит, что это очень действенный способ.

– Все клиенты, а их около 80, пришли к нам именно таким образом. Сегодня клиент позвонил и спросил, у кого ему закупить акриловые краски, а завтра он попросит устроить ему презентацию магазина. У нас четыре человека, которые способны дать грамотный совет, и консультации – часть их обязанностей. Это коммерческий директор, администратор сайта, менеджер коммерческого отдела и я, естественно. Скажем, коммерческий директор знает ассортимент множества фирм, их специализацию. Менеджер коммерческого отдела ведет консультирование по поводу рекламных кампаний, администратор – по рекламе в интернете и по созданию сайтов. Ос-

новная их задача – убедить клиента, что лучше нас никто не разбирается в таких вопросах, как ситуация на рынке, спрос на ту или иную продукцию. Люди принимают нашу помощь с удовольствием, а затем становятся постоянными рекламодателями. За первым эшелонем клиентов, а это были центральные игроки, потянулись и менее доверчивые. А сейчас самые активные клиенты – это или вновь созданные фирмы, или фирмы с отчетливой бизнес-позицией.

### «БАРЫШНЯ, СМОЛЬНЫЙ!»

Технически это устроено так: офис в 100 кв. м, компьютеры, телефоны. «Все как у всех», – говорит Ирина. Но есть и ноу-хау.

– Один телефонный номер специально выделен для приема звонков: что-то вроде горячей линии. Телефон не замолкает. Вопросы поступают разные, например звонит барышня из Тверской губернии, товаровед универмага. Они решили открыть отдел товаров для художников, где-то достали нашу газету и стали звонить по рекламным объявлениям, но никак не могли найти того, что им нужно. Тогда они позвонили нам, мы дали все «пароли и явки», объяснили, к кому обращаться, что покупать. Точно такие же консультации мы даем и западным компаниям, тем, кто ищет партнеров в России, организуем встречи с российскими фирмами.

– То есть вы зарабатываете еще и на посреднических услугах?

– Нет. Очень многие пытаются заработать на жизнь, продавая свои контакты и связи. Я называю это «чирикосшибанием». Люди в погоне за сиюминутной выгодой не видят перспектив, которые открываются, если первым сделать шаг навстречу.

– Вы не перебарщиваете с бесплатными услугами?

– Поскольку мы зарабатываем деньги на информации, то выдаем ее дозированно, ровно столько, чтобы вызвать интерес к себе у клиента. Просто надо знать меру: есть вопросы консультационного порядка, а есть задачи, решение которых займет не одну неделю, и очевидно, что мы не будем заниматься ими бесплатно.

### РИСУЮТ ВСЕ

Информационный бизнес – это не только бонус, которым привлекают клиента в рекламное агентство. Это отдельное серьезное направление. Ирина считает, что за ним будущее. Сегодня на сайте агентства в открытом доступе располагается база данных по производственным и торговым предприятиям отрасли, от гигантов до маленьких мастерских, примерно 2 тысячи адресов по всей стране. На то, чтобы их собрать, ушло восемь лет. Ирина говорит, что ничего подобного ни у кого, кроме нее, нет.

– Портал существует около года, и издержки на него пока приходится покрывать из других источников, – признается она (по оценке экспертов, к которым обратился корреспондент «Бизнеса», такой сайт стоит от 5 до 10 тысяч долларов). Тем не менее на него Ирина возлагает большие надежды. Во-первых, он приносит доход (размещение баннера на сайте стоит 2,4 тысячи евро в год). Во-вторых, если кому-то нужно разослать рекламные материалы участникам рынка, то он волей-неволей об-

ратится к базе «РиоМакса». И тогда, скорее всего, попросит именно «РиоМакс» заняться рассылкой. Тем более что других желающих может и не обнаружиться.

– Ситуация на этом рынке очень сложная, коммуникации нарушены, рекламные бюджеты или очень маленькие, или их нет совсем, – говорит Ирина. – Своими оборотами не гордятся, а тщательно скрывают, как военную тайну. Поэтому мы не ждем появления конкурентов в ближайшем будущем. Эта тема вряд ли кому-то интересна.

– А вам-то почему интересно?

– А потому, – смеется Ирина, – что на товары для художников всегда будет спрос, в какой бы стране мы ни жили. Художнику нужны краски! Сейчас этот рынок в загоне, но потенциал у него очень большой. Мы ведь отслеживаем западные тенденции и прикидываем, когда они будут и у нас.

– И какие «у них» тенденции?

– В Америке все творят, причем все равно как. Вышивают, выпиливают, выжигают, рисуют. Рынок колоссальный! Нет, у нас, конечно, такого не будет – у нас проще купить чекушку и «отдохнуть» от проблем... Западные производители внедрили эту моду на домашнее творчество, когда у них стали снижаться продажи профессиональных материалов. И они стали развивать линию хобби.

– Какова у нас доля хобби-линий?

– Процентом двадцать. На Западе все наоборот: материалы для хобби заняли 80% рынка. Это произошло в последние лет шесть. И у нас это тоже будет. Хотя специализированных магазинов для хобби у нас пока нет, но за последние два года появились магазин ОВІ, в котором гигантский отдел для творчества, и две компании дистрибутора, специализирующиеся на линии хобби.

– Рынок профессиональных материалов – будет ли он расти?

– Мое мнение, что расти он может за счет увеличения количества розничных точек (не во всех регионах есть соответствующие магазины) и за счет расширения ассортимента. У нас продается максимум 10% мирового ассортимента. Все оптовики берут стандартный набор товара, который проверен временем и будет уходить независимо от того, кто его произвел.

– Каков объем рынка художественных товаров?

– Можно только сказать, что российский рынок товаров для художников переживает этап возникновения и роста. У нас три крупных фабрики, четвертая на последнем издыхании, есть еще пять-шесть производственных фирм в регионах. И всего три крупных дистрибутора! Правда, радуется активный рост числа мелких оптовиков.

– При таком раскладе бешеного наплыва клиентов, наверное, не наблюдается. Как же развиваться?

– Так и развиваться... Важны перспективы. Западных компаний очень много, а в России представлен в лучшем случае десяток. Рано или поздно все они в погоне за новым рынком придут в Россию, и рынок будет расти. И у бизнесменов к нему проявится интерес. Чтобы открыть багетную мастерскую, вполне достаточно 6 тысяч долларов. Она выходит на уровень окупаемости примерно через шесть-девять месяцев. Салон, который торгует красками, обойдется подороже, примерно в 30 тысяч.

– Вы работаете с иностранцами?

– Мы сделали английскую версию портала, в газете появляются западные рекламодатели, и с 21 по 24 марта впервые в России в рамках канцелярской выставки

«Скрепка» будет проходить салон «Артиндустрия». Мы одни из организаторов. Это имиджевое мероприятие, о прибыльности здесь речь не идет. Но это прекрасный шанс показать, что существует такой вот рынок.

## НЕ ЖЕНСКОЕ ЭТО ДЕЛО

Ирина и совладелец бизнеса, и генеральный директор. У нее в штате около 30 человек. Руководящая работа ей и нравится, и нет. С одной стороны, обстановка почти семейная, команда работает вместе около десяти лет, и за все это время никаких кризисов в коллективе не было. С другой стороны, Ирина считает, что идеальный вариант – это когда во главе бизнеса стоит мужчина с его амбициями и склонностью к риску, а женщина занимает второе место. Такого мужчины в «РиоМаксе», увы, нет.

– Женщина должна сидеть дома и растить детей, – заявляет Ирина. – Почему не сижу? – смеется она. – Потому что вот так сложилось. А вообще я считаю, что бизнес – это мужская игра. Именно игра, а играть свойственно мужчинам. Женщина никогда не сможет добиться тех высот, которых может достичь мужчина, просто потому, что так нас создала природа. Мы довольствуемся малым. А русская женщина, которая может жить с алкоголиком, в бедности?! Она довольствуется тем, что имеет, и боится это потерять. Такой подход она привносит и в бизнес, а там, чтобы выигрывать, надо рисковать.

## ВРЕМЯ, ВПЕРЕД

И в газете «Артиндустрия», и на сайте рассказывается про новые материалы и про то, как ими пользоваться. Это не просто реклама, а вещь, необходимая для развития рынка. А как его развивать? Точно так же, как, скажем, рынок косметики. Просвещать. Завлекать. Пока что с этим плохо, вот Ирина и считает, что просвещение – это ее задача.

– Зайдешь в любой художественный салон: полки ломаются, и никто в этом не разбирается, – говорит она. – Ни продавец, ни покупатель. А чтобы увеличить продажи, продавец должен быть очень грамотным, продукт требует специальных знаний, а этому нигде не учат... Скажем, для каждого вида красок нужны свои виды кистей.

К нам в офис недавно приходил один профессор. Он прочитал в нашей газете, что для акрила нужны синтетические кисти. А он писал картины -натуральными, которые после акриловых красок можно сразу выбрасывать: кисть не отмывается. Я не знаю, почему продавец, продавший ему акриловые краски, не спросил его: а есть ли у вас кисти для них? А есть ли специальная палитра? Есть ли добавки, которые замедляют скорость высыхания красок? Если бы спросил, то человек мог бы оставить в магазине в десять раз больше денег. Такой безграмотности, как у нас, нет нигде.

Это, конечно, сущее безобразие. Потому что чем меньше товара на рынке и чем безграмотнее продавцы, чем уже потребности покупателей, тем меньше возможностей у Ирины Егоровой. И наоборот. Граждане, к примеру, уже сняли ковры со стен, но еще не поняли, что на освободившееся место можно повесить прекрасные принты и постеры дивного качества, такие, что можно разглядеть удары кисти мастера. А

когда поймут, тогда возникнет потребность в информации, а значит, и в Ирине. Вот она и ждет этого момента, по мере возможностей подталкивая его наступление.

– Каким вы видите будущее вашего бизнеса?

– Одна задача – это сделать нашу газету настольным изданием для участников рынка. Она, безусловно, интересна и художникам. Но нам пока не до них. Затем мы хотим издать справочник «Арт-бизнес» – аналитическое обозрение, где будут представлены маркетинговые исследования рынка, обзоры, интервью. Потом, в России нет ни одного журнала о багете, хотя это направление очень сильно развивается. Нет издания, которое освещало бы галерейный бизнес, рынок принтов и постеров. Думаю, мы справимся своими силами, инвестор нам не нужен. Женщина-руководитель всегда справляется своими силами...

«БИЗНЕС», №42(61) от 11.03.05

Александр Ермилов

Владелец бард-кафе «Гнездо глухаря»

Повар-вор и песня на закуску

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Александр Басалаев

Давным-давно в МГУ на Ленинских горах случился пожар. Студент журфака Саша Ермилов возвращался в общагу, по обыкновению, поздно. И открылась ему такая картина: ночь, огни, воют пожарные машины, бегают люди, тащат шланги, сопят, покрикивают... а в сторонке сидит юное дарование, тоже с журфака, перебирает гитарные струны и мурлычет: «дым костра создает уют, искры тлеют и гаснут сами...» Ермилов ахнул и побежал знакомиться с гитаристом, выяснять, чьи слова, брать аккорды... В общем, заболел авторской песней. Так сильно, что спустя 30 лет открыл в центре Москвы бард-кафе «Гнездо глухаря».

СЛЫШЬ, БРАТЕЛЛО

Этот «дым костра» аукнулся Александру Георгиевичу лет семь тому назад, когда одной нехорошей ночью подвал, где размещалось «Гнездо», выгорел дотла. Следствие записало в протокол, что стекла в подвальчике были выбиты, что в каждое окно был аккуратно спущен тряпичный жгут, по которому в помещение подавали бензин. Занялось в шести местах сразу. А еще сгорел, облитый бензином, скромный кооперативный ЛуАЗ. Были экспертизы, возбуждали дело, но никого, как водится, не нашли.

Александр Георгиевич, конечно, рассказал где следует, как приходили к нему добры молодцы, настоятельно предлагали защиту от врагов внешних и внутренних, 195 и как он отказался, поскольку в жизни ни под кого не прогибался, не платил и платить не будет, хоть убейте его. Описал, конечно, приметы, в лицах показал, как уже после пожара рывкнул на одного «брателлу», явившегося в контору. «Я ему: вы кто

такой? – А вы не узнаете? – Знать не знаю и видеть не хочу. – И он ушел, – дескать, машину поставлю и вернусь. Я ему: я буду у себя! – И больше его не видел».

Подвальчик еще полгода был закрыт на ремонт. «Брателлы» больше не приходили. Может, выяснили, что никаких особенных прибылей у Ермилова нет, и даже наоборот, сплошные убытки.

## СМОТРИМ НА ЗАПАД

До перестройки Ермилов работал на телевидении и в газетах, много ездил, работу любил. Но когда пришел 1987 год, ушел не задумываясь. «Я, – говорит он, – сразу почувствовал: вот оно. До этого была крышка, которая не давала высовывать башку. А тут все забурлило!»

Для начала вместе с женой Аллой Павловной открыл кооператив КЭБ (культура, экономика, безопасность). Чем только ни занимались, как только ни прогорали – и в прямом, и в переносном смысле, – но всякий раз возрождались, натурально из пепла. Был, например, у Ермиловых центр подготовки телохранителей, первый в СССР. В качестве преподавателей набрали безработных спецов из КГБ и МВД, с желающими получить профессию тоже проблем не было. По утрам под дверь кооператива выстраивалась очередь из крупных молчаливых мужчин, дисциплинированно приехавших к самому открытию. Милиция вначале пугалась, потом привыкла. Дело пошло, приезжали американцы, дивились, хвалили... А потом Министерство образования (тогда это было в его ведении) безо всяких объяснений не продлило центру лицензию. Ермилов так это объясняет: Лубянка увидела, что бизнесменов и политиков охраняют слишком хорошо подготовленные люди, а оно ей надо?

Года четыре у Ермилова работал центр повышения водительского мастерства. Оказалось – интересно, но бесперспективно. Надо платить инструкторам, бывшим именитым спортсменам, а они стоят дорого. Надо содержать автодром, автомобили, которые очень быстро изнашиваются – вождение-то экстремальное. «У нас все думают, что это школа начинающего водителя, приходят и говорят: мы готовы платить 200 рублей в час, – говорит Ермилов. – А эта услуга должна стоить в десять раз больше. Но у тех, кто готов платить, есть свои водители». Пришлось закрыться. Но такие истории не становились катастрофой. Ермилов говорит, что в те времена ничего не стоило придумать, чем заняться: достаточно было посмотреть на Запад. Это теперь, когда в Москве есть все, находить перспективные направления куда труднее. Впрочем, моментов, когда все висело на волоске, хватало в жизни каждого тогдашнего кооператора. С Ермиловым это происходило регулярно – рискован он человек. В 1988-м в КЭБе придумали экскурсию, посвященную 1000-летию крещения Руси. Нашли экскурсоводов – много их тогда было без работы. На центральном телевидении отыскался чудо-человек Паша Гранкин, водитель первого класса, эрудит, владеющий несколькими языками. Договорились, что Гранкин ведет автобус и на четырех языках рассказывает об архитектуре Москвы, о православии, о церквях, о си-нагогах, о католических храмах... Это был проект века! Иностранец просто обязан был клюнуть на Пашу Гранкина! Ермилов продал машину, на вырученные деньги дал задаток директору соседнего автопарка. За аренду автобусов обещал заплатить позже, когда пойдет прибыль. Напечатал плакаты, расклеил на остановках. И что? И

ничего. За весь день к автобусам подошли шесть или семь человек. «Хоть стреляйся,— говорит Ермилов.— Больше у меня ничего нет, и что теперь делать — неизвестно. И я подумал: если мы видим очередь, то советский человек сначала встанет, а потом уже спросит, что дают. И на следующее утро я молил директора автопарка: поверьте мне в долг еще на один день. Он поверил. Я взял наших экскурсоводов, дал им мегафоны, и они на остановках начали вещать в мегафон, какая у нас замечательная экскурсия, а остальные изображали очередь. Все! К вечеру были полные автобусы. Я вернул все долги».

СКАЖИ «МУ-У»!

И все свои 18 бизнес-лет Ермилов занимается телевидением. «Я продюсер,— объясняет он.— Нахожу деньги, должен сделать программу и отсюда получить выгоду. Была у нас программа „Полет над гнездом глухаря“, музыкальная, об авторской песне. Она просуществовала два года. Ее у меня ТВЦ закупало. Еще „Москва пассажирская“, „Новости с Тверской, 13“, „Слово префекту“, „Остановка по требованию“. Мы сотрудничаем с московским правительством, делаем по его заказу некоторые публицистические программы. Сейчас, кстати, в запуске на ТВЦ новая телепередача — об экономике города, вести ее будет мой сын Алексей». Кстати, хорошие отношения с московским правительством оченьгодились Ермилову, когда он открыл бард-кафе. Помогают, говорит, чем могут, кроме денег...

Было время, когда КЭБ делал в прямом эфире часовую передачу аж на «Первом канале». Называлась она «Гонг» и представляла собой телевизионный аукцион. "Разваливался Союз,— говорит Ермилов.— Дефицит страшнейший, ничего не достанешь. И я решил сделать такую передачу. Пришел на МТБ, к Константину Затулину. Пришел к Егору Яковлеву, руководителю Гостелерадио. Мы все просчитали, подключили и радио, и газеты. И такой дали многостольный залп! «Хотите жить без забот и умереть без угрызений совести? Тогда включайтесь в наш телеаукцион. Вы можете купить все, от отеля в Анапе до отреза на брюки». Как это работало? А вот как. Я, например, звоню министру текстильной промышленности: работает министерство?

— Работаем.

— Так мы хотим это показать!

— Что нужно?

— Отдайте распоряжение, чтобы мы в Иваново могли отснять что хотим.

И мне нужна тыща километров такой ткани, тыща сякой. Я продам и вам верну все до копейки, а слава останется при вас.

— Нет вопросов.

Или вот ездил я в Анапу — корпуса брошенные, волны их подмывают... И я говорил с экрана: вот вы сидите у себя в Иркутске, денег набрали и не понимаете, во что их вложить, а могли бы купить прекрасный отель! Первая передача прошла блестяще. Когда Яковлев узнал, что телевидение за семь минут эфира получило миллионы, в Останкино на радостях все телевизионное руководство отсутствовало дня четыре". Откуда ж миллионы, спросит читатель? А очень просто: разница между ценой, по которой Ермилов приобретал товары, и ценой, по которой он их продавал на аук-

ционе, почти вся доставалась телевидению – КЭБ от этой маржи получал лишь 3%. Потому что монополия...

Благодаря «Гонгу» Ермилова первый раз «кинули» по-крупному. Не бандиты какие-нибудь, а местные бюрократы средней руки. Тогда в Москве было плохо с квартирами. Ермилов пошел в одно государственное учреждение и предложил: дайте нам 15 квартир, мы продадим их на аукционе, цену, которую вы назначите, отдадим вам, а маржу оставим себе. Подписали договор. Специалисты из департамента, конечно, назначили за квартиры самые высокие цены, какие только могли быть.

Но аукцион есть аукцион, да еще телевизионный. Тут кипят такие страсти!

«В кадре можно любого министра попросить „скажи му-у“, и он скажет „му-у“, – говорит Ермилов. – Когда в прямом эфире смотрят на тебя камеры, а этот тип из Магадана дает 45 тысяч, то ты выложишь 55! И только тогда опомнишься! У нас был такой крупный кадр: показывают победителя, а он губу закусил, и кровь из губы течет. Он дал за эту квартиру вдвое больше, чем просили на рынке».

Одним словом, жилплощадь ушла из прямого эфира со 100-процентной маржой. «На следующий день, – говорит Ермилов, – я пришел в департамент с бумагами и со словами „вы нам должны столько-то денег“, а они как-то задумались. Я им говорю: любой суд за пять минут примет решение в мою пользу. „Ну и судитесь“, – сказали они, видимо, заранее зная результат. Мы все взвесили и не стали судиться. Такие были времена!»

## КУШАТЬ ПОДАНО

Если вы думаете, что авторская песня – это было еще одно увлечение, которое пришло на смену прежним, то вы крупно ошибаетесь. Это было всегда. И еще студентом МГУ Ермилов первый раз раскинул для людей искусства скатерть-самобранку. И в первый раз увидел, что авторской песней можно заработать на хлеб с маслом.

Его сосед по общежитию, Толя Шиманский, прекрасно пел и играл на гитаре. У него в комнате собирались такие же поющие. Ермилов молча грустил за стенкой: напроситься в чужую компанию не было никакой возможности. Сам-то он знал и любил авторскую песню, играл на баяне, мандолине и на пианино, но петь не пел – голоса не было.

Зимними ночами студент Ермилов подрабатывал, объезжая на мотоцикле магазины. Мерз, конечно, зато получал хорошие деньги, 90 рублей в месяц. И вот как-то раз, придя в общагу с работы, он услышал, что за стеной не только перебирают струны, но и скидываются на скромное студенческое пиршество. «Один говорит – поехали, дескать, во Внуково (тогда нигде ничего достать было нельзя, а там всю ночь работал ресторан). И другой отвечает – да денег нету! А у меня-то есть, я зарплату получил! И никому ничего не говоря, я сажусь в машину, еду во Внуково, накрываю стол на 15 человек и жду: сейчас вы явитесь со своими копейками! Проходит полтора часа, официанты уже косятся, надо расплачиваться и уходить. Никого нет, я один за накрытым столом... И тут они заходят! А я встаю и говорю: кушать подано!»

Потом, ясное дело, достали гитару, запели, вокруг собрался народ. «Люди были, – говорит Ермилов, – самые разные: и работяги, и журналисты, и актеры, и военные.

Те, кто много летал,— интересные все люди! Или, может, по пьянке так казалось? И мы такие набеги стали делать раз в месяц. Да нет, уже не мы платили, а сбрасывались слушатели. А как пели! Не халтуру какую-нибудь, не попсу, а романсы, студенческие, авторские песни — Высоцкого, Окуджаву, Визбора, Клячкина. Все делалось на профессиональном уровне, и это было великолепно! Один мужик даже не полетел, с нами просидел до утра».

## КУШАТЬ ПОДАНО-2

Десять лет назад Ермилов применил тот же самый отработанный ход: собрал поющих людей за столом. Скажем сразу, что дело это не очень прибыльное: «отбиваться» стали только полтора года назад. А все время до того в «Гнездо» вкладывали, вкладывали и вкладывали.

Вообще-то на мысль о бард-кафе навел его театр имени Маяковского, куда выходят окна его конторы. Представьте себе: год, наверное, 1993-й, есть в стране нечего, полки пустые, а возле театра — толпа. «Знакомая театральная художница мне потом сказала: продавать билеты дешево мы не могли. Но люди все равно их покупали. Зато в буфете во время антракта не было ни одного человека. Потому что на бутерброды им уже не хватало». В тот момент Ермилов с чувством сказал себе, что русский интеллигент — это... Интеллигент! И решил открыть еще одно учреждение культуры. Сняли «убитый» подвальчик с водой по колено. Откачали, почистили, выгнали крыс. Пригласили бардов, посидели и подумали, как организовать дело. Барды тогда были людьми нетребовательными: договорились, что они поют, а в кабачке их за это кормят.

Потом, когда оказалось, что кабачок пользуется успехом и что подвал каждый вечер полон, авторам стали отдавать выручку от продажи билетов. Это, прямо скажем, не бог весть сколько: в больших залах артисты получают совсем другие гонорары. Тем не менее и в малом зале (это тот самый подвал), и в большом «Гнезде» (это гордое имя носит чердак, его открыли полтора года назад) каждый вечер — новая программа, известные имена. Значит, авторов их гонорары устраивают. «За туманом они давно не ездят,— говорит Ермилов.—Для многих из них авторская песня — единственный источник существования. Времена меняются. Раньше барды никогда не получали больших денег, а сегодня есть авторы-исполнители, чьи гонорары сравнимы с гонорарами звезд эстрады. Но есть и такие, как Сергей Трофимов, Трофим, который поет у нас, а мог бы получать в больших залах большие деньги».

Окупается заведение только за счет ресторанного бизнеса. Сначала Ермилов в этом был не очень силен, за что и страдал неоднократно. «Взяли как-то девочку из закрывшегося ресторана, она с подругой пришла — мы, говорит, профессионалы, все вам обеспечим. Вернулся из командировки — все разворовано. Это какая-то страшная мука! Мы берем поваров — они немедленно проворовываются, мы их выгоняем». Воруют, увы, не только работники ножа и кастрюли, но и люди, отвечающие за творческий процесс. «Есть один знаменитый бард — душа-человек, не от мира сего. Поэт, одним словом. Один наш арт-директор ему вообще ничего не платил, брал все себе. Тот приезжал, выступал, его кормили-поили — и все. Я узнал, сменил директора... И когда мы заплатили этому барду деньги, тот заплакал — первый раз держал в

руках такую сумму». Вот почему сегодня Ермилов твердо уверен, что самое надежное предприятие – семейное: полностью доверять можно только близким. «А „Гнездо глухаря“, – говорит он, – это все-таки для души. Это не совсем бизнес: пока не получается, чтобы было всегда тип-топ».

«БИЗНЕС», №14(33) от 28.01.05

Игорь Захаров

Издатель

Первопечатник Захаров

ТЕКСТ: Михаил Зыгарь

ФОТО: Александр Басалаев

«Он любит книги больше, чем деньги» – так говорили в дореволюционной России торговцы с Сухаревской площади про самых лучших своих покупателей. Точно так же про себя говорит и издатель Игорь Захаров. Правда, книги он уже больше не покупает: любую интересную ему книгу он сразу отдает верстальщику, чтобы прочитать ее в черновой верстке. Потом, конечно, издает: вроде и удовольствие получил, а заодно и прибыль.

На Никитской площади есть старый доходный дом. Когда-то здесь бывал Ленин. Может быть, Пушкин с Натальей Николаевной заходили. Сейчас часть дома принадлежит издателю Игорю Захарову. Вернее будет сказать -человеку-издательству «Захарову».

Его рабочий кабинет – в подвале. Сначала они с супругой купили квартиру наверху, а потом, по правилам, установленным московским правительством, начали благоустроить подвал. Теперь тут стоит роскошный стол, принадлежавший когда-то Михаилу Гершензону, за которым сидели Андрей Белый и Бердяев. Сейчас за ним сижу я. А Захаров – развалившись в кресле напротив:

– Я сейчас буду курить, а вы не возражайте, – Захаров начинает вспоминать о том, как он из редактора в АПН превратился в преуспевающего издателя.

НАЧАЛО

– Моим старинным приятелем был Владимир Григорьев. Сейчас он глава Федерального агентства печати, а тогда он был владельцем «Вагриуса»,-задумчивость в его взгляде сменяется игривым выражением лица.– Примерно раз в квартал мы с ним встречались, и он спрашивал меня: «Ну, когда же ты начнешь издавать книги?» А я, как обычно, отмахивался. Представьте себе, что, например, у вас где-нибудь на работе есть коллега, с которой вы находитесь в довольно фамильярных дружеских отношениях. Примерно раз в неделю при встрече вы ей шутки ради говорите: «Машк, ну как, пойдём?» А она: «Отстань, дурак!» И вы расходитесь. А в один прекрасный день она вдруг возьми да и ответь: «Ну, пойдём. Я сегодня заканчиваю в пять». Это уже совсем другая реальность! Так примерно было и со мной. В очеред-

ной раз, когда Григорьев спросил у меня, когда я начну издавать книги, я ему ответил: «Давай завтра». Он, надо признаться, выдержал удар.

Так в 1997 году два старых приятеля создали закрытое акционерное общество «Захаров»: 20% принадлежало лично Захарову, а 80% – издательству «Вагриус». При чем было условлено, что новое издательство будет заниматься только мемуарами и биографиями и не будет беспокоиться о размещении заказов в типографиях или о разговорах. «Я тогда думал, что не барское это дело», – объясняет Захаров.

Кто был несомненной знаменитостью в 1997 году? Конечно, Пугачева. Так появилась неавторизованная биография «Алка, Аллочка, Алла Борисовна». Первый тираж составил 150 тысяч экземпляров, продавались они по доллару за книгу. И все шло хорошо, пока Захаров не получил от «Вагриуса» счет за оплаченную рекламу на телевидении на 150 тысяч долларов.

– Я понял одну важную вещь: надо контролировать все от начала до конца. На том мой роман с «Вагриусом» закончился. На исходе третьего месяца я перерегистрировался в частного предпринимателя Захарова. Я не в претензии на «Вагриус» и тем более на Григорьева – по-прежнему целуюсь с ним при встрече и очень благодарен ему за этот своевременный урок.

## ДРУЗЬЯ

С тех пор Захаров организовывал свой бизнес исключительно на собственные средства. Первое время пытался привлечь деньги большого бизнеса: обращался в Мостбанк, в «Менатеп», разговаривал с Невзлиным, который проявил больший интерес к издательскому делу, чем остальные. Однако олигархи не соблазнились. Положила конец хождениям жена Ирина: «Зачем ты унижаешься? У нас есть 25 тысяч в тумбочке? Значит, мы напечатаем 25 тысяч экземпляров биографии Фаины Раневской». Ирина сама нашла типографию в Ярославле, нашла распространителя. Туда сдали весь тираж и отправились на весенние каникулы. Через несколько дней позвонил директор, сказал, что весь тираж разошелся, и потребовал допечатать новый.

Еще во время сотрудничества с «Вагриусом» Захаров издавал биографию английской королевы Елизаветы, которую ему переводил Георгий Чхартишвили. А потом, через несколько месяцев, этот переводчик попросил у издателя совета: куда можно отнести рукопись детективного романа. «Я советов вслепую не даю», – ответил Захаров и попросил почитать. «Зачем вам, вы же детективов не печатаете?» – удивился Чхартишвили. «Я сам себе хозяин, что захочу, то и буду издавать», – обиделся Захаров. Принесенный ему роман назывался «Азазель». Он Захарову понравился и, оказавшись «на свободе», он решил параллельно с Раневской попробовать напечатать Акунина.

Первый тираж «Азазеля» Захаров отпечатал в «Московской правде» сразу после биографии Раневской – в мягкой обложке и на очень дешевой бумаге. Начинаящего издателя никто не предупредил, что обложку надо лакировать, потому что иначе краска слезает. Оптовики не хотели брать тираж. Первые 10 тысяч акунинского романа продавались десять месяцев. Сейчас они расходятся за десять дней.

В первое время денег на рекламу не было, поэтому максимум, что мог себе позволить Захаров, – рассылать или разносить свои книжки по редакциям, адресуя их своим друзьям и бывшим коллегам – журналистам. Друзья по мере сил помогали.

## НЕДРУГИ

Одной из первых придумок Захарова было заказать книгу Маше Арбатовой. В 1998 году она была очень раскрученной публичной фигурой – «какой канал ни включишь, какую газету ни откроешь – везде Маша». Он предложил ей написать историю своей жизни, не прикрываясь никаким художественным вымыслом. Дал бешеный по тем временам аванс – 2 тысячи долларов. И уже через восемь месяцев получил рукопись в 700 страниц.

Захаров спокойно сократил текст до 480. «Потому что есть такой закон: если книга больше 500 страниц, это отпугивает; может быть, и хорошо, но столько не съесть». Спрос на изданную Захаровым Арбатову был огромен.

Убедившись в том, что от профессиональной редактуры большинство текстов только выигрывает, точно так же издатель стал подходить и к остальным произведениям. – У меня нет никакого священного трепета перед рукописями. Точно так же я по инерции залезаю в редактирование любого текста, включая Пушкина. Если автор забывает поставить точку, ее надо поставить. Только нужно догадаться, является это вмешательством в авторский замысел или нет.

Из-за этой редакторской смелости у Захарова вскоре появилось немало критиков и недругов среди литературоведов. Его стали обвинять в том, что он калечит тексты. Он неизменно отвечал, что «всего лишь облегчает».

## СКАНДАЛЫ

Именно литературоведам Игорь Захаров обязан своим самым первым и громким скандалом. Он опубликовал первую завершённую редакцию «Войны и мира» Толстого – 800-страничный семейный роман, который писатель хотел напечатать, но не нашел издателя, а поэтому решил доделать, вследствие чего и появилась на свет эпопея. Этот текст был издан в советские времена небольшим тиражом текстологам «для служебного пользования». Тогда-то Захаров его и купил, а став издателем, решил опубликовать. Перед этим сырой, по его мнению, текст он привел в порядок: расставил красные строки, пронумеровал главы. Заодно напечатал предисловие, написанное Толстым, которое писатель выкинул в самый последний момент – буквально на стадии верстки. А литературоведов все это возмутило: говорили, что никакой это не Толстой, а просто Захаров сляпал. Зато потом права на эту первую завершённую редакцию «Войны и мира» Захаров продал во все страны и теперь как редактор, подготовивший издание, получает проценты.

Вообще, зарабатывать на скандалах Захаров не любит. «Деньги – это очень важно, но скандал и слава – это только следствие. Сначала нужно сделать что-то хорошее, а уже потом придет благополучие».

Нескандальный Захаров утверждает, что проблем с конкурентами у него нет. «Я же в этом бизнесе ничье поле не захватывал. Я занял пустующую нишу мемуаров и

биографий. А хорошие мемуары – это как хороший роман, только лучше, потому что это почти правда. Среди издателей я живу обособленно. Ни в какие сообщества или издательские клубы не вхожу. Даже с Акуниным и Фандориным я никому дорого не перебежал, ни у кого его не перекупал. Наоборот, как только у кого-то из моих авторов дела начинают идти лучше, кто-то из „книжных монстров“ пытается его перекупить. Но это легко объяснимо: ведь намного проще взять готового вундеркинда, чем растить его».

«Вундеркинд» Акунин – гордость Захарова. С ироничной улыбкой он вспоминает, как продолжал его издавать, несмотря на большие убытки для себя. Он предвидел, что на внедрение любого, даже самого талантливого автора всегда нужно около трех лет.

Сейчас Захаров продюсирует уже новых авторов:

– Книги надо раскручивать. Но реклама стоит больших денег. А они есть только в том случае, если книги издаются сотысячными тиражами, как – у Акунина. Но тому же Акунину особой рекламы уже не нужно. А Татьяне Кирилловой реклама нужна. Но там нет этих денег! Поэтому приходится прибегать к бесплатным формам.

Издатель уверяет, что важную роль играет сила его имени: «А, Захаров, обычно что-то интересненькое предлагает».

Поэтому я сейчас могу продать тысячу экземпляров любой книжки. Даже если там будут белые страницы. А когда уже кто-то купил, начинается бесплатный слух. Книга сама себя продвигает.

## СУДЫ

У Захарова звонит телефон. Он долго не обращает внимания, затем нехотя берет трубку.

– Вообще-то у меня нет мобильного телефона. У меня есть алиби: ведь я имею дело с пишущими людьми, я им и говорю всегда: «Хотите что-то сказать -напишите». У меня нет машины. Квартира тоже принадлежит не мне, а жене. Она же является директором издательства. Формально у меня вообще ничего нет. Мой счет арестован по состоянию на сегодняшний день. Каждый отрезок времени, как любой издатель, я нахожусь в двух-трех судебных процессах.

Семь лет назад, после успеха биографии Аллы Пугачевой, Захаров издал еще три книги: биографии Понаровской, Леонтьева и Агутина. В каждой есть блок иллюстраций. Несколько лет спустя он получил повестку в суд – иск подала фотокорреспондентка с Украины, которая в восьмидесятые годы снимала Леонтьева. Саму фотографию Захаров получил у директора Леонтьева, но ей (как автору) ничего не заплатил. Она выиграла.

Подобные истории в издательском бизнесе – дело обычное. Самый серьезный судебный процесс, в который сейчас вовлечен Игорь Захаров, – по иску вдовы Сергея Довлатова. Дело в том, что Захаров опубликовал личную переписку писателя с его другом Игорем Ефимовым – ему ее передал сам Ефимов.

– Это настоящий эпистолярный роман. Они не стеснялись друг друга. Были очень откровенны. Писали гадости про все на свете. И я это издал, хотя знал, что вдова

Довлатова возражает и грозит мне санкциями. Я сделал это потому, что текст стоил этого.

Я готов был отказаться от своей половины – обычно деньги делятся пополам, но я был готов отказаться от своего процента.

Через три года, когда 15 тысяч экземпляров было распродано, Довлатова подала иск против Захарова. В суд она представила справку, в которой значилось, что книга в магазине стоит 5 долларов, – поэтому от издателя она требовала 30 тысяч.

По словам Захарова, издательский бизнес очень чистый и прозрачный. Отпускная издательская цена составляет половину от той, по которой книга продается в магазине. Из отпускной автор обычно получает 10% и столько же – издатель. Остальное – оптовики, магазины.

Захаров признает, что нарушил закон: напечатал без разрешения владелицы авторских прав. Адвокат был в ужасе, когда Захаров публично заявил, что готов понести наказание, но не в состоянии заплатить 30 тысяч долларов. «Мы ей предлагали ну пять тысяч, ну семь, ну, максимум, – десять. Но не 30 же!»

Захаров лукаво прищуривается и говорит, что именно поэтому больше любит печатать мемуары – их авторы уже умерли, им не надо платить никаких роялти.

– У живых авторов тоже есть свои преимущества. Но я заметил, что они довольны издателем только тогда, когда дела идут на четверочку – "нормально". Если книжка продается плохо, виноват, конечно, издатель. Но если книга продается очень хорошо, возникают вопросы: «А зачем мне издатель? Я получаю 10% – и он 10%. Зачем я с ним делюсь?»

«БИЗНЕС», №18(37) от 03.02.05

Дмитрий Ицкович

Хозяин кафе Bilingua

"Ы" то, "Ы" другое

ТЕКСТ: Владимир Шухмин

ФОТО: Александр Басалаев

Уже входя в кафе Bilingua, я осознал, что у его хозяина Дмитрия Ицковича мне осталось уточнить адрес роддома, где он появился на свет, да номер части стройбата, где он служил. Остальное я в общем знал. И как в восьмидесятых Дмитрий точил ножи и пек вафли. И как в девяностых издавал книги и раскручивал «АукцЫон» с «Ленинградом». Однако все это, а еще «Проект ОГИ», «ПирОГИ», сайт «Полит.ру», и вот «Билингва», и прочая, прочая – раньше жило у меня в голове отдельно от Ицковича. Теперь я знал, что это все о нем. Но от этого было не легче.

В «Билингве» по причине дня было пустовато. Барменша на вопрос, где Ицкович (читай: «Где тут, голубушка, ваш работодатель?»), беспечно ответила:

– Да ходит где-то.

– А у меня интервью, – нервно намекнул я.

– Да придет, – вяло успокоила она. – Вы посидите.

В ожидании кофе раскрыл прихваченную книжку «Смерть Вазир-Мухтара». Первая же попавшаяся строчка показалась пророческой: «Ложь его имела все достоинство искренности и под конец оказывалась правдой». Тут и появился Дмитрий.

## В ПРЕДЕЛАХ ИКСА

В первый и последний раз автору этих строк заплатили за перепечатку статьи из бумажного издания в интернетовское в 1999-м. Случилась столь приятная странность с сайтом «Полит.ру».

– Правда? – искренне удивился Ицкович. – Вообще-то мы редко платим за прямое синдицирование.

– А я, – легко проглотил я слово «синдицирование», – спустя годы отплатил вам черной неблагодарностью: печатно разругал одну книжку издательства ОГИ...

Только я не знал, что все это вы.

«А если б знали, то не разругали?» – прочел я мгновенную мысль в смоляном взоре Дмитрия и не менее мысленно ответил: «Ох, не знаю, не знаю...» Чтобы покончить с дипломатической телепатией, я прочел ему страшную фразу из «Вазир-Мухтара». Посмеялись. Видимо, он понял, что деваться некуда. И отвечал честно. Пока не доходило до острых углов. Тут Дмитрий сразу скучнел и принимался сканировать посетителей кафе.

Этого я и боялся. Мне-то нужно было задать несколько непростых вопросов. Например, про цифры.

Цифры забрезжили, когда, поскитавшись по его безразмерной биографии, подошли к «Проекту ОГИ» – одному из бесчисленных его проектов:

– У меня и сомнений не было в его убыточности, – сказал Ицкович, – но надо было держать убыток в пределах икс.

Я обнадежился, что икс обернется чем-то реальным. Но нет:

– Когда убыток оказался в пределах икса, умноженного на два, мы проект закрыли и в следующий раз в бизнес-планировании не ошиблись, а результат получился в несколько раз сильнее.

Тут я пригорюнился, что и дальше будут разы с иксами, на что-то помноженными. А у меня очень плохо с алгеброй. Зато неплохо с психологией. А кроме цифр мне нужна была как раз психология бизнесмена Ицковича, затевающего проекты «под себя». Ну и еще под тысячу-другую человек. И тут я его неожиданно задел. Этой самой фразой:

– Это кредо – делать то, что будет интересно вам самому и еще тысяче, ну, десяти тысячам?

– Нет, – Ицкович сразу перестал сканировать публику.

– Что, больше?

– Всегда было больше, – сказал он сурово, но сразу и смягчился, щедро обронив афоризм: «Настоящее счастье наступает тогда, когда то, что дорого тебе, вдруг становится дорого всем».

## ДЕНЬГИ ИЗ ФОНТАНА

Мы с Дмитрием одного поколения – кому за сорок. Общего дорогого у нас много. Вот и филологи оба.

После стройбата он учился в Тартуском университете, у Лотмана. Хотя пишет с ошибками. Хронически. Есть такая болезнь – аграф. Не доучился – бросил. Похоже, оправдывается:

– У меня это как атрофия: нет обязательной функции социализации. Кончать институт, не кончать – настолько, в общем, было по фигу по сравнению с какими-то текущими увлечениями и задачами.

Увлечения начались в школе. Первый заработок Димы Ицковича – в девятом классе работал с приятелем на турбазе. Тогда же была и первая археологическая экспедиция. После школы – ученик библиотекаря в Ленинке, электрик на «Мосфильме». Нет, пусть он мне не рассказывает про свою асоциальность.

Правда, до и после Тарту – классическое «поколение дворников и сторожей». Вольный художник Ицкович мел улицу. Неожиданно выяснилось, что мою. Взгрустнули о родном ЖЭКе №5.

– Прекрасное было время. Подметешь – и бегом на лекцию Мамардашвили...

И деньги тогда рождались из ничего. Из воздуха. И воды, как вспоминает Дмитрий:

– Пошел к фонтану на площади – нырнул, набрал там мелочи. Или бутылки сдал. Или на Бадаевский – ну это же у всех было, – говорит он с каким-то удивлением: мол, о чем я, собственно, его спрашиваю, – мешки с сахаром разгружать. Приятели, которые уже поднаторели, говорят: «Будешь ножи точить?» Ну, давай точить. По том станок сломался, а деньги еще нужны – пошел вафли печь.

Тогда, в конце восьмидесятых, были у него и первые собственно бизнес-предложения – взять, например, под начало тот самый точильный пункт.

– Но у меня совершенно не было идеи, что я этим буду заниматься. Поработал – дальше пошел.

Это кажется принципом: сломался станок – пошел вафли печь, попек – дальше пошел. Для пушей гладкости хотелось бы, чтобы сразу после вафель испеклись «ПиРОГИ», но жизнь посложней.

Грань между ножами-вафлями и собственно бизнесом приходится на рубеж девяностых. Дмитрий тогда недолго, но пожил в Америке:

– Путешествия немножко перестраивают личность, точку зрения... Появился более системный навык отношения к процессу.

Однако от системности до бизнеса было еще далеко. При том, что прибыльным было первое же его дело – почти именное: издательство «ИЦ-Гарант». Из филиала фирмы «Гарант» Дмитрий выделился под лоточную торговлю, прибавив кусочек своей фамилии. Книжное дело не было новостью: перед этим он помогал товарищу с издательским маркетингом – искал типографию, бумагу. Книга «Налоговая система России 1992 года» была успешно спроектирована и продана.

– Тут-то вы и научились все считать вместе с маркетологами?

– Нет, в «ИЦ-Гаранте» было очень много хаотических движений. Делаешь вещи, которые кажутся правильными, и пытаешься их привести в какое-то экономическое соответствие. Но «ИЦ-Гарант» был просто проектом зарабатывания, ничем не отличающимся от точки ножей. Товар какой-то производишь – продаешь. А вот в проек-

те с тремя концертами «АукцЫона» в клубе «Эрмитаж» я, конечно, уже считал. Без маркетологов и серьезных бизнес-планов, но в пятне общих цифр считал.

Смирившись с пятном общих цифр, отмечаю, что о продюсерской деятельности он говорит с особым удовольствием. Хотя там балансировал чуть ли не на грани аферы. Чего стоит одно название продюсерской группы для раскрутки «АукцЫона» – "Ы".

## ОПЕРАЦИЯ "Ы" И ДРУГОЕ НАСТОЯЩЕЕ

– "Ы" – это из-за «АукцЫона»? Или все же Гайдай?

– И то, и другое. Там помогал мальчик один, которого звали Шура. Достаточно комичный, со всякими историями смешными. Так что и «Другие приключения Шурика», и «АукцЫон».

Мне вспомнилось не менее классическое: «Пилите, Шура, они золотые».

В неожиданном «золотом» прорыве с «АукцЫоном» сработала его любимая мысль: «Не я один такой идиот, что люблю „АукцЫон“, таких много». Проект родился опять же из «поколения дворников»:

– Ребята у меня жили – надо было помочь концерт устроить. И мы доказали, что они могут быть востребованы и за них будут деньги платить. До этого заработки «АукцЫона» были очень скромные. А тут им по тысяче долларов за день платили, что было совсем неплохо.

Успех концертов сложился из нескольких обстоятельств:

– Был гений Лени Федорова и низкая себестоимость в организации площадки. Какие-то деньги – в пределах нормы – мы потратили на рекламу: плакатики, радиореклама в метро. Была очень успешная пресс-конференция, около ста журналистов, на то время это было все, что можно собрать. При том что даже фуршета никакого не было. А потом – толпа на концертах.

Вот так, легко, совершались открытия, над какими бьются западные маркетинговые умы. Едешь в метро – вдруг «АукцЫон» запел.

– То, во что верилось, получалось хорошо. То, что делали как чистый бизнес-хуже, – опять выворачивает он на идеологию. – Слоганом тогдашнего нашего движения было «Нормальная музыка для нормальных людей». А другим слоганом – «Настоящее».

«Настоящее» было девизом и некоммерческих проектов «ИЦ-Гаранта». Например – «Лотмановского сборника». Здесь стало ясно, что не все может быть бизнесом.

– Когда умер Юрий Михайлович Лотман, я не поехал на похороны. Как-то совершенно внутренне не поехал, поехал вместо этого в Армению. Были мемориальные конференции, и один человек сказал: «Издай брошюру по конференции, а потом продай». А меня это как-то вставило, я подумал: ни фиги, надо делать настоящее, и придумал, как сделать. Договорились с Тарту и РГГУ (с Сергеем Юрьевичем Нелюдовым). Все были вкладчиками, и это был заметный проект.

«Все вкладчики» – бизнес-идея и его интернет-проектов, рожденных во глубине сквота в Калашном переулке.

– Многие думали, что это сквот, а это была моя квартира, с большим количеством комнат, там жили-работали, размножались...

В комнате с тарелкой и пятью-шестью компьютерами начался и «Журнал.ру» – одно из первых офлайн-изданий о Сети. Четкого бизнес-проекта опять не было, только идея, что авторы – тоже доноры проекта, как и Дмитрий. На опять же доноров со спонсорами был рассчитан и существующий до сих пор сайт «Полит.ру», изначально замышлявшийся еще и на бумаге (тут мне стало стыдно, что в 1999-м я попил донорских денег с сайта).

– Я попытался это продать. Было не воспринято, но вместо этого я получил какие-то PR-заказы и на них зарабатывал.

Проекты Ицковича размножились и исчезали. Уже в двухтысячных был остановлен из-за недофинансирования развлекательный комплекс «На Тульской», хотя, по мнению Дмитрия, спроектирован он был тоже правильно.

Выживают сильнейшие. Как брэнд ОГИ.

В середине девяностых анахроническое название «ИЦ-Гарант» («Столько этих „Гарантов“ появилось...») сменило «Объединенное гуманитарное издательство». Оно подарило много культурных книг читателям, аббревиатуру -клубу «Проект ОГИ», а тот в свою очередь породил сеть кафе «ПирОГИ».

– А сейчас что?

– Сейчас все это группа компаний. У них разные собственники с разными за дачами, но это нормально. Нормальное развитие.

– А вы, условно говоря, идеолог?

– Да, безусловно.

– Идея ваша – бензин чей?

– Идея, кстати, не всегда моя, – опять уходит он от разговора о бензине. – Между идеей и деятельностью очень большое расстояние. Проектная задача – идею превратить в идеологию, а идеологию превратить в деятельность.

Меня немного утомила его идейность, но с ней связаны и новые его проекты.

## СТАРЫЕ ПЕСНИ О СЧАСТЬЕ

Ицкович меняет идеологию и в секторе, где располагаются кафе «ПирОГИ» с «Билингвой»:

– Расширяем концепцию присутствия в городе и по брэнду, и по типу деятельности.

А из совсем уж ближайшего – опять же идеологический выпуск пластинки поэта Льва Рубинштейна, некогда прославившегося чтением концептуальных стихов на карточках. Дмитрий хочет заставить Льва Семеновича поверить, что тот еще и певец:

– Будет качественная профессиональная запись с хорошими музыкантами.

– Это некоммерческий проект?

– Почему? – тут он чуть не обижается. – Дальше это надо продать. Буду искать партнера на выпуск. Когда найду, будет история с раскруткой.

– А что Лев Семенович будет петь?

– Старые советские песни. «Летят перелетные птицы». Сейчас всякая попса пытается их петь, но это же тотальный продукт на самом деле. И в этой пластинке будет некоторая общая национальная душевность. И то, что это споеет поэт, который про интонирование, про слова знает больше, чем кто бы то ни было... Ну, посмотрим.

Действительно, посмотрим-послушаем. Может, опять, как когда-то с «АукцЫоном», сработает формула счастья от Ицковича:

– Когда настоящий качественный продукт вдруг становится востребованным, то понимаешь, что мир неплохо устроен. Что он оправдывает твои ожидания.

«БИЗНЕС», №36(55) от 02.03.05

Николай Канавин

Владелец компании «Реинвест-сервис»

Откуда вылетает «птичка»

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Наталья Медведева

Из тех, с кем Николай Канавин начинал когда-то работать, в живых остались далеко не все. Наверное, ему крупно повезло. Сегодня Канавин совместно с партнерами успешно управляет двумя из шести крупнейших в Москве фотолабораторий, а для души то спортивный магазин откроет, то займется производством индивидуальной мебели.

#### ПОД КРЫЛОМ «ФОТОНА»

В истории МИФИ только однажды бронь на службу в армии для его студентов отменялась государством. Это было в 1985 году: Николай Канавин отправился с факультета кибернетики напрямик в разведку. После армии он вернулся в институт и, хоть занятия посещал нечасто, окончил МИФИ с красным дипломом.

– МИФИ вообще всегда считался пьющим институтом. Перед входом обычно собиралась вся наша честная компания, и пройти мимо нее внутрь здания было просто нереально. Вместо занятий мы шли в пивные заведения – бар «г100», «ПНИ» – пивные напротив института, «КПЗ» – коломенский пивной зал. Но перед каждой сессией я умудрялся за шесть дней и шесть ночей выучить все предметы. У меня была своя формула поглощения информации – смешение йоги и чего-то еще.

На последних курсах МИФИ Николай стал серьезно задумываться над дальнейшей судьбой. Аспирантура, защита кандидатской, работа в институте в области системного программирования... Однако в стране уже начали происходить необратимые рыночные изменения. И стало понятно, что наука остается не у дел.

– На четвертом курсе я пытался работать брокером на фондовом рынке и Московской товарно-сырьевой бирже, которые только начинались, но быстро понял: не мое. И тут в курилке мужского туалета, – Николай начинает широко улыбаться, – ко мне подошел одноклассник Эдуард. Мы с ним никогда не были близки ми друзьями. Он всегда был сам по себе и к тому же был таким известным институтским коммерсантом – постоянно ездил в Польшу, одевался очень модно и ярко в от личие от нас, привозил что-то сюда, продавал. Так вот он подошел ко мне и сказал: «Николай, я вот много думал и решил, что хочу с тобой работать».

Эдуард подошел к Николаю не с пустыми руками. Он познакомился с людьми из молодежного объединения «Фотон» и понял, что ему нужен грамотный партнер. Николай говорит, что предложение Эдуарда, видимо, удачно легло на подготовленную в его сознании почву. Он в одну секунду отказался от научного будущего и пошел работать в «Фотон». Пока, правда, только в свободное от учебы время.

У «Фотона» в девяностые годы было несколько направлений деятельности: производство мебели и пластмассовых изделий, торговля чаем, кофе, автомобилями, холодильниками и туристический бизнес. В России тогда легко было что-то продать – любой товар раскупался в момент, сложнее было найти деньги и что-то купить.

– Деньги можно было взять в банке, – рассказывает Николай. – Но кредиты давали только знакомым знакомых, под какие-то поручительства. Этими самыми знакомыми знакомых как раз и были те, кто стоял у руля молодежных объединений. Они все были бывшими функционерами, бывшими комсомольскими или партийными работниками – и организаторами первых коммерческих банков.

Под крылом «Фотона» Николай и Эдуард организовали туризм в Абхазию. Они расклеивали на автобусных остановках объявления с предложением купить путевку в шикарный санаторий по адресу: Мандариновый сад, Абхазия. На деле это был просто арендованный частный дом в Армянском ущелье недалеко от Сухуми. Туризм просуществовал недолго – в Абхазии началась война, хозяин дома был убит шальной пулей.

В 1991 году один из руководителей «Фотона» случайно оказался на выставке современных технологий и обратил внимание на мини-фотолабораторию Konica. Финансовых затруднений объединение не испытывало, и мгновенно было принято решение о приобретении этого аппарата. С одной стороны, интересно, с другой – руководитель был убежден, что аппарат печатает не фотографии, а деньги.

– Куплен он был с годовым запасом химии и пленок где-то за 200 тысяч долларов, – опять улыбается Николай, – Везли его из Японии морем до Находки, а оттуда до Москвы военным транспортным самолетом. Время от времени самолет приземлялся на военных аэродромах, и его там арестовывали со всем экипажем.

По окончании пятого курса МИФИ за Николая Канавина было заплачено 15 тысяч рублей, что по тем временам было эквивалентно 25 тысячам долларов. Государственное распределение в вузах уже отменили, но если какое-либо коммерческое предприятие хотело заполучить молодого специалиста, то оно должно было его «выкупить». Как невесту на Кавказе. «Фотон» выкупил и Эдуарда.

– Когда увидел эту японскую мини-фотолабораторию, у меня глаза загорелись. Она стояла и бездействовала уже полгода. Мы с Эдуардом просили отдать нам этот проект. Но оказалось, что им уже занимаются другие люди. Поэтому руководство предложило нам, как это теперь называется, выиграть тендер, то есть создать альтернативную группу и предложить свой бизнес-план. Мы выиграли через два дня.

## ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

Проект неопытных студентов заключался в том, чтобы открыть свои торговые точки по продаже японских фотопленок Konica, их обработке и печати на базе существующих с советских времен портретных студий «Фотография». Заведовало этими

студиями Московское кинофотообъединение. Надо было убедить его руководителей, что продукция отечественных фотозаводов устарела, а их способы проявки и печати и вовсе никуда не годятся.

– Мини-фотолаборатория в тот момент была совершенно новой технологией, которая предлагала новый стандарт и в химических процессах, и в подходе к покупателям, и в качестве, и в скорости. Но лаборатория могла печатать только с пленок Kodak, Fuji, Konica, которых еще не было на прилавках. Пленки отечественных фотозаводов обслуживались совершенно другим процессом. Для них автоматические стандарты не подходили. Когда я пришел в МКФО, меня встретили словами «ну наконец-то, как долго мы вас ждали». И буквально за несколько месяцев мы открыли более 30 точек по продаже современных пленок, по их обработке и печати. Вот с этого и начался наш прорыв в бизнес.

По некоторым идейным соображениям в 1993 году «Фотон», который из молодежного превратился в инвестиционное объединение, предложил Николаю и Эдуарду организовать дочернюю фирму и действовать самостоятельно. Тогда был учрежден «Реинвест-сервис». Через два года они стали полностью независимыми от «Фотона».

### «ЗДРАВСТВУЙТЕ, Я КИЛЛЕР»

Самостоятельное развитие «Реинвест-сервис» начал с розничного направления. Компания становится дилером Kodak и открывает пять собственных магазинов – одни из первых франчайзинговых магазинов Kodak-Express в Москве, где стоят мини-фотолаборатории, продается пленка, предлагаются услуги по обработке фотографий, печати и продаже сопутствующих товаров. Kodak обучает сотрудников, предоставляет оборудование, берет ежегодный взнос за пользование брэндом и разрешает пользоваться только своими фотопродуктами.

Николай говорит, что розничный бизнес – это бизнес места. Первый магазин он открыл на территории летных отрядов в Шереметьеве. Летный состав и обслуживающий персонал международных рейсов имели доступ к современным иностранным фотоаппаратам и пленкам, но не имели возможности печатать их в России. «Реинвест-сервис» такую услугу предложил, и она была воспринята на ура.

Место для второго магазина было выбрано не столь удачно. Бандиты сменяли друг друга на пороге: не успевала одна группа выйти, как заходила другая. А потом здание просто оцепили иномарками. За несколько часов съехали все арендаторы, кроме Николая и Эдуарда. Они продержались без воды и электричества полтора месяца и покинули бизнес-центр. А потом год отрабатывали финансовые потери.

В 1996 году итальянские инженеры завода San Marco наконец-то совершили прорыв в области цифровой фотографии: приспособили катодно-лучевую трубку, использовавшуюся в медицине, к фотолабораториям. Николай с Эдуардом уговорили менеджера San Marco поверить в их силы и первыми начали импортировать аппаратуру, которая печатала изображения из файлов. Лаборатория стоила 130 тысяч долларов и предлагала комплекс цифровых услуг, в том числе печать фотографий с пленки.

К 1997 году продажи оборудования настолько возросли, что «Реинвест-сервис» «завязал» с розничным направлением: количество магазинов Kodak-Express не растет, зато штат сотрудников технологического отдела перевалил за 100 человек.

До кризиса 1998 года Николай успевает испытать себя на рынке свадебной фотографии и пообщаться с мафией загсов.

– У нас были свои бригады фотографов, которые предлагали портретную съемку по европейским стандартам. Но при каждом загсе существуют «свои» люди. Доходило до того, что в помещении устанавливались контрвспышки, которые срабатывали на ведущую вспышку «чужого» фотографа, и пленки просто засвечивались.

В самый разгар боев за место под свадебным солнцем грянул дефолт. Все клиенты-покупатели оборудования говорили Николаю: «Извините, мы можем вернуть оборудование, но мы не можем заплатить».

– Ликвидность этого оборудования была нулевая. За три дня мы поняли, что должны поставщикам 600 тысяч долларов. Каждый день таможня выдавала нам новую платежку, но не успевали мы ее оплатить, как стоимость очистки груза увеличивалась еще вдвое. Последующие два года мы отработывали те деньги, которые были должны.

Однажды вечером компаньону Николая позвонили и сказали: «Здравствуйте, я киллер, мне вас „заказали“, но за 5 тысяч долларов я готов вас не убивать». Долгов было так много, что партнеры начали готовиться к худшему, но киллером оказался бывший водитель партнера – денег решил заработать.

После кризиса стало ясно, что покупка мини-фотолабораторий стала для людей непозволительной роскошью. Чтобы хоть как-то отбить вложенные в аппаратуру деньги, «Реинвест-сервис» открывает собственный центр цифровой печати и развивает оптовую торговлю профессиональными фотоматериалами. В 2001 году к ним в руки попадает Kodak ProLab – первая американская профессиональная лаборатория в России, лаборатория самых больших возможностей и самых больших цен.

– Kodak решил продать все свои бизнесы, кроме производства фотоматериалов и химии по их обработке. Нам было сделано предложение, от которого мы не смогли отказаться. Никто не верил, что после кризиса фотографы будут за такие деньги пользоваться услугами лаборатории. Но тем не менее пользовались.

Для достижения максимальной загруженности Kodak ProLab «Реинвест-сервис» создает сеть из 150 приемных пунктов цифровых фотозаказов на базе традиционных оптических фотомагазинов. Также создаются собственная экспедиторская служба и особая идеология общения, в чем-то позаимствованная у Kodak-Express.

– Но самое главное – мы переквалифицировались из продавцов фотоматериалов в одного из игроков рынка профессиональных фотоуслуг в Москве. Сделали выбор в пользу профессионального фотопроизводства.

## НЕВОЗМОЖНО ВТИСНУТЬСЯ

В 2002 году Kodak ProLab, переименованный в «Пролаб-центр», объединился с профессиональной фотолабораторией «Фотолаб Professional», образовав крупнейший в России фотохолдинг. Сейчас это оборот в несколько миллионов долларов, штат в 150 сотрудников и портфель из сотен наименований услуг. Основные – про-

фессиональная обработка фотоматериалов и изображений, печать с любых носителей и практически любых размеров, производство изображений для рекламы, дисплейная графика, оформление фоторабот, интерьеров, мест продаж. Клиенты холдинга -рекламные агентства, дизайнеры-оформители, фотографы, фотохудожники и просто любители качественной дорогой фотопечати, среди которых, как выяснилось, в последнее время все больше известных политиков.

Сегодня «Реинвест-сервис» владеет двумя из шести крупнейших компаний на рынке фотоуслуг. Рынок специфический: игроков мало и фактически нет конкуренции.

– Все шесть компаний предоставляют разные услуги и не являются конкурентами в чистом виде. У каждой определенное направление: фэшн, фотохудожники и их выставки, фоторепортажи, интернет-печать, корпоративные заказчики. Невозможно представить лабораторию, которая могла бы удовлетворить потребности всех категорий клиентов, именно поэтому такое разделение труда. Но при этом новому участнику совершенно невозможно втиснуться на этот рынок. Спрос, который есть, удовлетворен. Что касается мини-фотолабораторий, то ситуация схожа: в Москве их количество достигло критической отметки. Открывать новые не имеет смысла.

Фотографический бизнес Николая стал настолько успешным, что спортивный магазин, производство мебели и многое еще приходится сворачивать.

– Из десяти проектов «выстреливают» только два. Мне нравится участвовать в различных затеях, недавно вот газету сделать предложили. Но есть сдерживающий фактор – партнер Эдуард. Он не дает мне втягиваться в сомнительные авантюры.

Когда мы заговорили о планах на будущее, Николай сказал:

– Конечно, я буду развивать свой фотобизнес. Пока это интересно, и перспектив я вижу много: новые технологии, новые возможности. Уезжать я никуда не собираюсь, наверное, передам когда-нибудь все свои лаборатории детям.

А потом подумал и добавил:

– Фотография – это светопись. Свет рисует картинку, ее воспринимает светочувствительный материал, и происходит вот это чудо: проявление образа. Во всех других способах это не фотография, это некоторые отпечатки цифровые, которые можно получить с помощью ксерокса, струйного принтера и много чего еще. Наши лаборатории позволяют работать с любыми носителями изображения, но мне бы хотелось, чтобы остались художники, которые снимают на пленку и заказывают ручную проявку. И пока они будут – мы будем водить бумагой по воде.

«БИЗНЕС», №56(75) от 31.03.05

Владимир Киселев

Владелец консалтинговой фирмы «Шерп»

Совет от постороннего

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Михаил Соловьянов

Владимир Киселев, владелец консалтинговой фирмы «Шерп», уверен, что обладает единственной в своем роде эффективной методикой отладки управления предприятием. Для создания собственной компании, однако, он применил способы, методикой не предусмотренные.

## КАРЬЕРА СТАРШЕГО ЛЕЙТЕНАНТА

Как бы вы поступили, будь у вас за плечами военно-морское училище в городе Киеве, диплом социального психолога (в советское время училище готовило политруков) и три года службы на Камчатке? Корабли, дикой красоты природа и обветшавший военный городок? А в рекламе повсюду – машины иностранного производства, евроремонт, бутики... А папа, капитан второго ранга, вложил вам в голову мысль, что мужчина – добытчик, приволочь мамонта в дом – его святая обязанность. В общем, старший лейтенант Киселев Владимир Александрович, 1971 года рождения, подумал-подумал, да и снял погоны. Приехал в Москву, написал резюме и разослал его по множеству адресов. Резюме-то «чистое», потому что никакого опыта у старшего лейтенанта не было. Три месяца поисков работы – и ничего. Киселев, как он говорит, не из тех, кто опускает руки, но три месяца – многовато.

А потом неожиданно позвонили из «СБС-Агро»: получили, прочитали, подъезжайте. Не хотите ли к нам, в отдел социально-психологической работы с персоналом? Это первое место работы «на гражданке» Киселев вспоминает с удовольствием. Там он получил серьезный опыт: в отделе готовили кадровый резерв, создавали систему замещения руководящих должностей, подбирали кандидатов, мотались по регионам. Очень было интересно, но сказывался дефицит знаний. Киселев пошел учиться менеджменту и управлению персоналом, получил второе высшее в Государственном университете управления. Банк к тому времени гикнулся, Киселев перешел на новое место, по той же специальности.

И тут его познакомили с преподавателем Академии народного хозяйства при правительстве РФ Павлом Николаевичем Зволевым – он читал в Академии курс МВА и попутно консультировал разные компании, у которых возникали проблемы с эффективностью. Еще в конце восьмидесятых Зволев начал работать над такой проблемой: почему одни предприятия эффективны и успешны, а другие нет, и почему на Западе эффективных больше, а у нас наоборот. Он разработал методику повышения эффективности за счет совершенствования системы управления предприятием. Методика эта не секрет, о ней профессор рассказывал ученикам, тогда она называлась программой корпоративного обучения «Управление развитием предприятия». Именно обучения, потому что консультант, владеющий методикой, должен был за три месяца работы с предприятием обучить управленческие кадры неким управленческим же механизмам. Он не обещает исправить какие-то ошибки менеджмента или устранить «узкие места» – он должен помочь топ-менеджерам самим обнаружить и то, и другое и самим решить, как с этим бороться. При этом «узкие места» могут быть какие угодно: от неправильно организованного документопотока до скверных отношений между, скажем, гендиректором и его замом. «Меня это крайне заинтересовало, – говорит Киселев. – Я сталкивался на практике с проблемами управления, лидерства, командообразования и понимал, как это болезненно для предпри-

ятия». И когда Зволев пригласил Киселева в созданную им и двумя его учениками консалтинговую компанию, тот немедленно согласился. Компания использовала зволев-скую методику на практике (теперь она уже называлась «Прорыв»), Киселеву было предложено освоить ее под руководством профессора. Предполагалось, что схема будет такая: Зволев (один из акционеров) и Киселев (наемный консультант) работают с клиентами, а партнеры, один из которых был гендиректором, обеспечивают фирму стартовым капиталом и находят заказы.

У консалтинговых компаний есть специфические проблемы. Главная -мотивация ключевых сотрудников-экспертов. «Деньги ничего не решают,-говорит Киселев.- Это условие необходимое, но далеко не достаточное. Это лишь способ привлечь этих самых экспертов на фирму. Но деньги не влияют ни на эффективность, ни на мотивацию к деятельности. Консалтинговые фирмы не имеют больших материальных активов, основное средство производства – голова, и она, эта голова, хочет определенных вещей. Она хочет понимать перспективы своей фирмы и верить в них, она хочет видеть себя в этих далях. Второе: она хочет быть значимой, и чтобы руководство понимало и принимало ее точку зрения. Третье: хочет работать в команде единомышленников – это у нас называется ценностным единством коллектива. Хочет прозрачных и честных отношений».

Но вскоре обнаружилось, что ничего этого не было. «Партнеры нам говорили „мы одна команда“, а сами полностью отсекали нас от процесса привлечения клиентов,- говорит Киселев.- Очевидно, боялись, что мы уйдем». Не брали экспертов на переговоры с клиентами, дабы самим решать все коммерческие вопросы. Но, говорит Киселев, на этих переговорах ни один из них не сумел рассказать, что такое, собственно, система управления. В итоге у фирмы появлялись только те немногие клиенты, которых приводил Зволев. В основном это были представители среднего бизнеса. Как выяснилось, у него тоже были свои специфические проблемы.

## БОЛЬШИЕ ПРОБЛЕМЫ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

«Когда бизнес из малого вырастает до среднего, управленческие технологии, прежде успешные, перестают работать,- говорит Киселев.- В маленькой семейной компании все делалось на коленке, был энтузиазм, не было должностных инструкций. И это работало, и это было так и надо. А потом -рост компании и стагнация, потому что это уже не работает. 80% фирм в России именно по этой причине не доживают до двух лет. Собственник не понимает, что пора менять отношения, что друзья и родственники – это сотрудники, что нет профессии „хороший парень“. Что у людей должны быть обязанности и перспективы, что нужно определить правила игры, то есть четко распределить обязанности, пока бизнес еще не набрал обороты. Что обязательно должно быть одно первое лицо, вне зависимости от того, сколько собственников,- лицо, которое принимает окончательное решение. Нужно оговорить, как партнеры расходятся, если что (это своего рода брачный контракт). Иначе будут войны и конфликты, которые скажутся наихудшим образом на самом бизнесе».

И Киселев рассказывает поучительную историю: жили-были четыре акционера, старые друзья. С нуля они создали и вырастили крупный холдинг. Потом один начал вытеснять двух других. Вытеснил, еще через год разобрался с последним. Без

стрельбы, но с судами. Победить победил, но за это время бизнес упал в несколько раз. А те, кого он выжил, смогли создать новые предприятия, обогнавшие тот самый холдинг. Киселев уверен: все из-за того, что люди вовремя не перевели дружеские отношения на деловую основу: «Все нужно прописывать. Потому что денег человеку всегда не хватает, а оценка своего вклада в общее дело всегда субъективна».

### «ЭТО ВЫГЛЯДЕЛО КАК ШАНТАЖ...»

В общем, клиентов не было, и Зволев подал заявление, а вслед за ним собрался было и Киселев. Компания так и не развернулась, и получалось, что полтора года он потерял. Если, конечно, не считать того, что освоил зволевскую методику и готов был работать по ней самостоятельно. А вот партнеры ею не владели и вообще зарабатывали на хлеб совсем другим бизнесом: один – недвижимостью, другой – аудитом. Продолжить дело самостоятельно они не могли. Значит, если Киселев уходит, то их деньги, потраченные на становление фирмы, вылетают в трубу.

Киселев воспользовался этим обстоятельством и предложил такой вариант: я остаюсь, если вы дадите мне кресло генерального директора и пакет акций. «Мне это было нужно, чтобы принимать решения и вообще понимать, что происходит, а не из-за дивидендов. У них не было выбора. Я освоил методику, сам вел проекты, и без меня они ничего не могли. Может быть, это выглядело как шантаж... Конечно, я мог найти другое место, с гораздо большей зарплатой, а тут мне еще приходилось оплатить пакет акций». Большая зарплата – это чудесно, но Киселеву, надо полагать, хотелось войти в бизнес на правах собственника и руководителя, а не наемного работника. В общем, он выкупил пакет акций и напечатал себе новые визитки.

Вот тут бы и позвать, конечно, Зволева, но увы: в начале 2003-го Павел Николаевич скоропостижно умер.

«Мы начали бегать в поисках клиентов сами, – говорит Киселев. – Сделали сайт, выпустили буклет, стали участвовать в тендерах, появились заказы. Фирма маленькая – всего два руководителя проектов. Но это нормально, потому что один человек может параллельно вести трех клиентов. Однако серьезных доходов не было, ни себе, ни другим я не платил толком. Хотя бизнес стал гораздо более привлекательным, партнеры отказались от дальнейшего финансирования проекта. Я сказал им, что найду инвестора, если они готовы поделиться акциями, они отказались. Мы все время висели на волоске».

Осенью прошлого года один из партнеров, аудитор, предложил Киселеву слиться с его компанией, то есть по сути войти в нее в качестве начальника отдела консалтинга. Киселев отказался. «Я уже был начальником отдела, больше не хочу. Я акционер и гендиректор! В ответ – полный ступор и непонимание».

И тогда Киселев хлопнул дверью и пустился в свободное плавание. Зарегистрировал свою собственную компанию «Шерп». С персоналом проблем не было: старые сотрудники перешли вместе с ним. Ожидания были оптимистические: к тому времени у Киселева шли переговоры с несколькими крупными компаниями, он рассчитывал получить от них заказы. Сайт, буклеты, акции по продвижению – все это должно было дать результат. Но увы – все переговоры закончились ничем. А тут еще и здоровье подкачал: в декабре 2003-го – операция на позвоночнике. Четверо сотрудни-

ков сидели в прекрасном офисе и считали мух, а их начальник выздоравливал после операции. Клиентов нет, соответственно, и денег тоже нет. А за аренду надо платить, и подчиненные перед Новым годом очень ждали зарплату. В общем, настал час икс.

Выручили старые друзья: с одним Киселев служил, с другим когда-то работал. Дали в долг. «Начало 2004-го было очень трудным. Волю к победе не терял, но было тяжело, потому что приходилось занимать. Уж очень не хотелось губить идею». Одолженные деньги помогли пережить несколько тяжелых месяцев. А потом сайт, буклет и промоакции сыграли свою роль: появились клиенты. Сейчас Киселев уже начал отдавать друзьям долги – и думать о монополизации рынка. Потому что конкурентов у него нет. Во всяком случае он так считает: «Никто такого не делает. Лоскутно что-то есть, а в целом мы одни». А раз так, то надо столбить участок.

## КАКОЕ ЛИЦО У ПЕРВОГО ЛИЦА

«Сейчас программа стоит 24 тысячи долларов, но могла бы стоить 100 тысяч. С этим предложением мы вышли на одного потенциального инвестора, который живо заинтересовался идеей. Речь идет о том, чтобы вложить в проект миллион долларов. За год я смогу организовать пять групп, это в общей сложности 30 человек, с пятью руководителями проектов, и провести PR-кампанию. Знаете, какая будет рентабельность? Ежемесячные затраты на зарплату, аренду и прочее – около 100 тысяч долларов, а зарабатывать эти пять проектных групп будут 500 тысяч. Такой рентабельности ни у одной консалтинговой компании нет!»

Проблема в том, что эту картину можно будет воплотить в жизнь, если к Киселеву потоком пойдут клиенты. А руководители российских предприятий очень настороженно относятся к консультантам. Иностранцы – те понимают значимость оргструктуры и знают, что правильно выстроить ее – искусство. У них существует четкое представление о том, что управленческий коллектив это не группа граждан во главе с Иван Ивановичем, который «что хочу, то и делаю», а команда, что ее надо создавать, и для этого тоже есть правила и законы. Одним словом, у иностранцев консультантам – зеленый свет, правда, тоже преимущественно иностранным.

В России по-другому, особенно если говорить о малом и среднем бизнесе. Руководитель не всегда готов советоваться. «Первые лица по любым вопросам готовы брать на себя ответственность, – рассказывает Киселев. – От стратегических моментов до зарплаты уборщицы. Это понятно: люди прошли через горнило наших реформ и нашей криминальности, они очень уверены в себе. Это и плюс, и минус. Минус – потому что не умеют создавать эффективную систему мотивации для руководителей подразделений, придерживаясь принципа „меньше знаешь – крепче спишь“. Я имею в виду не деньги, а то, о чем мы уже говорили: люди не чувствуют себя значимыми и востребованными, а это демотивация. Практика показывает, что наиболее эффективные решения вырабатываются не одним человеком, а в команде, когда вопрос „прокачивается“ со всех сторон. Просто один человек не может работать, как 25!»

И тут Киселев снова рассказывает поучительную историю. Директор предприятия, бодрый мужчина за пятьдесят, занимал свое кресло еще с советских времен. Все

шло отлично, предприятие числилось одним из флагманов отрасли, но потом стало сдавать позиции. Директор забеспокоился и призвал Киселева. За время беседы в кабинет раз сто скреблись подчиненные и спрашивали совета по разным мельчайшим поводам, и директор не гнал их к такой-то матери, а принимал живейшее участие. Было видно, что все ниточки у директора, а остальные менеджеры занимаются неизвестно чем. В общем, команды нет, а то, что есть, устроено неправильно. Неэффективно.

Прошло время. На предприятии применили «Прорыв», после чего за два года, по утверждению Киселева, бизнес вырос на 40%. Зарплату уборщице теперь назначает ответственный за уборщиц. Директор, как ему и положено, решает стратегические вопросы, а над повседневными потеет команда менеджеров. Позвонив Киселеву, директор с удивлением сообщает, что у него появилось время на представительские функции, он даже ходит на конференции и с чувством делает доклады об успехах родной фабрики. Такое перерождение далось ему нелегко, как любому начальнику со склонностью к единоличному правлению. Впрочем, обратная сторона авторитарных наклонностей наших начальников - дикая воля к победе, что в наших условиях весьма актуально. «Это очень важно, – говорит Киселев. – Работать, когда ты видишь свет в конце тоннеля, легко, а попробуй, когда его нет...»

«БИЗНЕС», №23(42) от 10.02.05

Андрей Корж

Директор компании «Новогодняя елка и игрушка»

Ночь, которая год кормит

ТЕКСТ: Михаил Иванов

ФОТО: Александр Басалаев

Что нужно делать бизнесмену, чтобы ему везло на хороших людей, включая милиционеров и инспекторов СЭС, чтобы ему верили на слово и давали займы миллионы? Директор компании «Новогодняя елка и игрушка» Андрей Корж считает, что для этого достаточно ценить свое имя и работать в «праздничной» сфере.

Никто не рассчитывал, что директором «елочной» фабрики непременно будет Дед Мороз. Но Андрей Корж с виду кажется уж слишком неподходящим на роль того, кто «приносит праздник в дом». Даже с учетом того, что его компания приносит в дом не настоящие, а искусственные елки. Слишком молодой – слегка за 30, слишком похож на «бывшего отличника», слишком обстоятельный в общении. С ходу просит показать редакционное удостоверение и немедленно спрашивает: «Без обид?» Какие уж тут обиды.

Тем не менее Андрей настаивает, что занимается производством новогодних елок по убеждению: «Работа есть работа, и ничего приятного в ней нет. Но наш бизнес – праздничный. Приятная специфика». То есть от Деда Мороза в нем все-таки что-то есть. Не во внешности – так в идеологии.

## ФАЗА «ИНЕЯ»

Но сначала – до появления «новогодней идеологии» – был «программистский» факультет техникума авиационной промышленности, законченный с красным дипломом. Как считает Андрей, проблемы, которые студентам приходилось решать в этом техникуме, в принципе давали возможность молодым людям реализовываться с 17-18 лет. Потом – Академия легкой промышленности и та же программистская специализация. В академии познакомился с сыном директора завода «Иней» – тогдашнего московского монополиста в производстве новогодней атрибутики. Тогда же впервые и узнал, что существует такой бизнес. Правда, выводов не сделал. Но академию бросил.

– То ли мода на программистов начала проходить, то ли мне начало казаться, что образование такого рода ведет к невостребованности в будущем...

В общем, Андрей поступил на вечернее отделение МГИМО на факультет международных валютно-кредитных отношений. И на втором курсе решил, что достиг той степени зрелости, когда полагается возглавить небольшое подразделение на крупном предприятии. Вспомнил про «Иней». Подал документы и через неделю стал начальником отдела внешнеэкономических связей этого завода.

– Это была середина девяностых. На заводе в резюме даже не смотрели. Долги и хаос. А я мог решать совершенно конкретные заводские проблемы. Во мне нуждались.

Тогда на «Инее» висела огромная дебиторская задолженность. Такие слова, как «менеджмент», «маркетинг», «позиционирование» были табуированной лексикой. Что они означают и как работать в условиях рынка, никто на заводе не понимал. А вот Андрей Корж имел в этой области кое-какие познания. Подобрал команду с соответствующей эрудицией и лексикой, и дело пошло.

## ЕЛКИ-ПАЛКИ

Правда, со временем Андрей заметил неприятную закономерность: руководство к нему прислушивалось ровно до тех пор, пока на завод не поступали какие-то деньги. Как только деньги приходили, дирекция принималась игнорировать все его советы и требования. Доходило до смешного: руководство просто отменяло обязательства, которые брал на себя внешнеэкономический отдел перед контрагентами. А как только деньги заканчивались, в Андрее снова начинали испытывать потребность.

– Молодой человек, который трудится в России, должен ценить только одно – свое имя, – со знанием дела говорит Андрей. – А в «Инее» я мог его потерять.

В 1998 году Андрей заканчивал институт и решил, что вполне дорос до собственного бизнеса. Тогда же руководство «Инея» отвергло предложенный им проект по производству искусственных елей. Чтобы проект не пропал и чтобы спасти «все, что к тому времени осталось от имени», Андрей с несколькими коллегами по отделу решили создать собственную фирму. Но уходили «без истерик и хлопанья дверьми». Об уходе предупредили руководство почти за год.

Компания «Новогодние елки и игрушки» была образована в 1999-м. Тогда искусственные елки были дефицитом и бизнес «просто просился в руки».

Но как бы он ни просился, Андрею пришлось влезть в долги. Ведь речь шла о закупке итальянских технологических линий (причем у поляков), станков стоимостью около 100 тысяч долларов каждый, об отправке сотрудников на обучение в Польшу, аренде производственных площадей и т. д. Площади под «праздничный» бизнес были сняты в Балашихинском районе – в унылой-унылой промзоне. Этот располагающий к уюту и веселью продукт до сих пор производится в весьма «серых», «соцреалистических» условиях.

Но, к радости Андрея, это не помешало компании окупить все затраты в короткие сроки. Все-таки дефицит. Магазины просто стояли в очереди за итало-польско-российскими елками, поскольку «чисто российские» заметно уступали им и в пушистости, и в гибкости, и в долговечности.

– А где же вы взяли деньги на оборудование?

– Вот это как раз вопрос имени. Если человек держит слово, вокруг него всегда есть люди, которые ему верят и при случае могут помочь. Мне помогли.

А несколько позже перед Андреем встала проблема, в решении которой ни имя, ни добрые знакомые помочь были не в состоянии. Имя этой проблеме – простой рабочий человек. Вскоре после старта производства в цехе появилось объявление: «Штраф за пронос на территорию бутылки пива – 3 тысячи рублей». Потом еще одно: «Штраф за пронос на территорию марихуаны – 5 тысяч рублей». Но это оказалось малоэффективным. И текучка кадров в компании как началась в 1999 году, так и продолжается по сей день. Андрей признается, что просто не представляет, когда это может закончиться.

Впрочем, дело на месте не стояло. Среди «простых рабочих парней» попадались «кулибины», часто – с высшим образованием. Во многом благодаря им новая компания оказалась не только работоспособной, но и превзошла по качеству продукции своих учителей – поляков. «Кулибины» придумали новую модель елки – «Эс-тель-2», которая стала одним из хитов продаж.

## В ДЕБРЯХ

Сегодня искусственные елки перестали быть дефицитом. И если раньше Андрей числил конкурентами только зарубежные компании, то с начала двухтысячных у него появилось немало российских коллег. Андрей искренне считает их коллегами: по его мнению, российский рынок слишком большой – всем хватит места под солнцем.

– Толкотня на рынке возникает из-за неэтичного поведения менеджеров отдельных компаний, – убежденно говорит Андрей.

Иногда попадают менеджеры, в сознании которых, видимо, навек отпечатались бандитские девяностые годы. Андрей называет таких «деструктивными элементами». Они всегда пытаются нагнетать негатив. Даже на «добром» елочном рынке. Но Корж свято верит в «руку рынка»: по его мнению, рыночная экономика лечит даже аморальных типов. Например, ценовую войну, как правило, проигрывает тот, кто ее начал.

– На самом деле все, что нужно для успешного бизнеса на этом праздничном рынке, – это качественно делать свою работу, не нарушать договорных обязательств и поддерживать нормальные человеческие отношения. Вот все менеджменты и марке-

тинга вместе взятые. И это работает: за последние годы объем нашего производства возрос в разы. Сейчас магазины уже приезжают к нам со своим сырьем, а мы оказываем им производственные услуги. Это хороший бизнес.

– А что «елочная» фабрика делает целый год, если елки продают только месяц в году?

Объяснение простое, как дважды два. С одной стороны, компания ввела дисконтную систему, которая позволяет магазинам и прочим торговцам зарабатывать на елках 30-40%, если они закупают елки задолго до праздника. И многих это стимулирует. С другой – компания «Новогодние елки и игрушки» нашла себе финансового партнера – коммерческий банк «Церих». В мае этот банк открывает компании кредитную линию, а в декабре она все погашает. Так и живут к общему удовольствию.

## ХОРОШИЕ ЛЮДИ

– Мне все время везет на хороших людей, – неожиданно говорит Андрей. – Наверное, это тоже залог успешного бизнеса. Директор завода «Иней», пусть он и не смог принять рыночных методов, – настоящий патриарх индустрии и многому меня научил. А зампред банка «Церих» не поленился съездить на наше производство и помог составить схему финансирования.

К «лику» хороших людей были причислены сотрудники милиции, благодаря которым «в Балашихинском районе нет беспредела на уровне начала девяностых». Проверяющие комиссии и инспекции, как выяснилось, – тоже сплошь хорошие люди. Бывает, предъявляют претензии, штрафуют. Но, по крайней мере, не говорят: «Платите миллионы или закрывайтесь!». Они указывают на несоответствия и рассказывают, как их исправить. По мнению Андрея, это и есть нормальная работа. Но секрет опять же прост.

– Если бы я производил атомные бомбы или наркотики, то на хороших людей мне бы так не везло. А для бизнесмена «от праздника» это, наверное, закономерно. Не считите за наивность, но я остался в «елочном» бизнесе из-за специфики. Это затягивает. Новый год – замечательный праздник. И быть в нем специалистом, слышать о своем продукте: «У меня никогда не было такой красивой елки!» – поверьте, это здорово.

Андрею Коржу не хватает только «хороших людей», которые слегка изменили бы налоговое законодательство. ООО «Новогодние елки и игрушки» отчитывается по упрощенной форме – отчисляет на налоги 6% с оборота и, кроме того, имеет право не платить НДС. Но такие льготы по нынешним законам предусмотрены только для компаний с годовым оборотом до 15 миллионов рублей. Если лимит превышает, компания должна отчитываться «по полной», иметь штат бухгалтеров и т. д. А для малого бизнеса это потери, «близкие к роковым». Во время предвыборной президентской кампании в СМИ проскользнула идея о повышении планки для предприятий на «упрощенке» до 30 миллионов рублей в год. Но никаких реальных шагов в этом направлении руководство страны так пока и не сделало. Андрея это расстраивает:

– Нам просто не дают развиваться! Если повесить планку малого бизнеса хотя бы до 30 миллионов рублей, в России была бы решена как минимум половина всех со-

циально-экономических проблем. Я сужу об этом как человек, имеющий макроэкономическое образование.

«БИЗНЕС», №19(19) от 24.12.04

Варвара и Алексей Кривенковы

Владельцы фирмы Rareman  
Комплекс белого листа  
ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина  
ФОТО: Евгений Дудин

Оказывается, бумагу можно делать из чего угодно. Из старых штанов и футболок, из отслуживших купюр, ниток, тряпок и т. д. Получается не отход производства, а навороченная дизайнерская вещь.

Это открытие – про бумагу – Алексей Кривенков сделал на собственной кухне. Жена его Варвара в этот исторический момент была на работе. Однако Варвара очень хорошо помнит, что предшествовало открытию.

– Я,– говорит она, покуривая на той самой кухне,– лишилась огромного количества приборов. Миксера. Кофемолки... Холодильник был забит баночками, которые нельзя было двигать. Был маниакальный сбор пластиковых или, наоборот, ни в коем случае не пластиковых емкостей, которые особым образом открываются. Тяжелый был момент, когда мы купили гравировальный аппарат. Его установили в моей прекрасной гостиной, на моем не то что старинном, но все же... столе. Мало того, что он здоровый. Когда он работает, он жужжит! Чтобы вырезать картинку, ему нужно прожужжать всего-то часов восемь. Здесь же шили какие-то полотна длиной метров семь, а я обрабатывала края на швейной машинке.

Сейчас Варвара на машинке не шьет, потому что руководит предприятием под названием Rareman. Предприятие делает бумагу ручной работы по рецептам Алексея Кривенкова.

– Я описываю эдакий щенячий энтузиазм, а Леша вполне себе человек с бизнес-подходом, который умеет считать деньги и понимает, как и во что вкладывать,– говорит Варвара.– Был четкий расчет: Леша решил, что это будет востребовано.

Теперь Алексей отправился в долгую командировку, а предприятие приняла Варвара. Алексей звонит из прекрасной Италии, они советуются, и он все чаще с нею соглашается. В общем, все идет к тому, что Варвара так и останется «на хозяйстве».

## С ЧИСТОГО ЛИСТА

До недавних пор физик Алексей Кривенков, 1976 года рождения, был известен совсем в других сферах. Зайдите в интернет – и выскочит множество ссылок на одного из отцов-основателей компаний Port.ru и портала Mail.ru. В последние год-два, правда, ссылки были какими-то туманными. Ушел из Port.ru, потом то ли уехал в Нью-Йорк, то ли не уехал. Варвара говорит – да, пару лет работал в США, потом ка-

тался по миру и думал, чем бы заняться. И вот в Италии, на родине всего прекрасного, на глаза ему попался лист бумаги ручной работы. История умалчивает, была она с водяными знаками (это когда на просвет можно увидеть изображение, скажем, Мэрилин Монро, вашу собственную подпись или строфу из стихотворения, «написанную» почерком автора) или с тиснением, с блестками или с чем-то еще. Однако история сохранила название фирмы-производителя: фабрика Fabriano, знаменитая тем, что часть своего ассортимента она изготавливает по рецептам тысяча двести такого-то года от рождения Христа (предприятие было основано в конце XIII века). В пресс-релизах фабрика сдержанно сообщает, что в свое время ее продукцией пользовались Рафаэль, Микеланджело. Дюрер и другие великие люди... В общем, увидел это Кривенков – и потерял покой.

Осмотревшись на российском рынке, Алексей обнаружил, что ниша пуста. Конечно, какое-то количество бумаги ручной работы в Россию поступает, в том числе и с Fabriano. Другое дело, что соотечественники пока что не додумались наладить здесь ничего подобного. А это означает, что покупатель терпит неудобства, а какие – мы скажем ниже. Значит, можно было открывать производство.

Проблема в том, говорит Варвара, что свои рецепты не только итальянцы, но и прочие производители бумаги (а в мире есть еще несколько фирм, которые варят ее вручную) хранят за семью замками. Их невозможно купить, их невозможно украсть. Их можно было только придумать.

Вот почему на прекрасной Варваринной кухне около года происходило нечто необразимое. Люди творили. С группой энтузиастов (среди которых, заметим, не было ни одного химика), вооружившись специальной литературой, здравым смыслом и Варваринным миксером, Алексей искал свой философский камень. К поискам были привлечены друзья-дизайнеры, обладавшие необходимым опытом. Варвара утверждает, что изготовить в домашних условиях пару-тройку листов какой-нибудь навороченной дизайнерской бумаги – это творческие люди могут. Другое дело, что поставить это на поток никому не удавалось.

Долго ли, коротко ли, но первая бумажная масса наконец была сварена, а затем превращена в листы. Сырьем послужили старые футболки Алексея -спасибо фирме «Шевиньон». От домашнего творчества можно было переходить к промышленному производству. Это, кстати, самое сложное – чтобы дорогая именитая бумага ручной работы обладала всеми свойствами и стандартами самой обыкновенной, которая пятачок пучок.

– Надо, чтобы это была вещь неповторимая, неподделываемая, эксклюзивная, но она должна входить в принтер, и печать должна быть качественная. Следует сделать так, чтобы на ней можно было писать шариковой или перьевой ручкой, и чтобы все написанное хорошо сохранялось. Добиться этого вручную очень сложно, – говорит Варвара. – Чтобы сделать белый лист, приходится искать рецепт.

## ПРИВЕТ ИЗ ПИТЕРА

На окраине Москвы супруги арендовали 120 кв. м производственной площади. За оборудованием пришлось побегать: ну не делают у нас производственных мощностей для ручного изготовления бумаги. Скажем, нужен был ролл – чугунная ванна,

на которой сверху стоит валик и перемалывает сырье. В Москве роллов не обнаружилось. Два нашлись в Питере, еще один сохранился в Узбекистане. Питерский антикварный экземпляр был бережно перевезен в Москву и отчищен от 50-летней ржавчины. Пресс несколько тонн весом тоже волокли из колыбели революции, чуть ли не с Путиловского завода. Не исключено, что пресс помнит Ленина... Единственное, что удалось купить без труда, – это вполне современный предмет под названием фотоглянцеватель.

А потом встал кадровый вопрос.

Для малого бизнеса, как мы успели заметить, это вообще характерно – нужны, дескать, не просто винтики, а энтузиасты, ответственные натуры, да еще с полетом фантазии. Потому что тут вам не конвейер, а творческий процесс. Рарегман не исключение.

– Очень мало вещей, которые можно делать механически, – говорит Варвара. – И много процессов, к которым нужно относиться с любовью, отслеживая каждое движение. Потому что подержишь сырье на две секунды дольше – будет совершенно другой цвет. Там с каждым листочком носятся как минимум два человека.

– Все жалуются, что найти народ очень трудно...

– И я жалуясь. Найти невозможно.

Тем не менее своим маленьким коллективом – а в компании работают восемь человек – Варвара довольна. Конечно, помог случай. Варвара давала объявления на специальных сайтах и в студенческих форумах, она охрипла, объясняя претендентам, что от них требуется. Люди приходили, кто-то оставался, кто-то нет. А ключевой сотрудник обнаружился вот как. Поздним вечером написал Варваре по «аське»: а что надо делать? И она, совершенно измотанная, сообщила только одно: надо хорошо работать. Другой бы исчез, а он ответил: отлично, это меня устраивает. И работает.

– Как ты мотивируешь сотрудников?

– Я стараюсь думать о том, чтобы им было хорошо. Максимально четко и полно делать свою часть работы. Я стараюсь максимально точно объяснить, чего я хочу, и не меняю решение. А если меняю, то я объясняю им почему. Надо, чтобы им было понятно, почему работу, которую они уже почти доделали, надо бросить и начать другую, – объяснить так, чтобы они поняли и согласились. У нас с ними на удивление хорошее взаимопонимание.

Полгода назад Варвара и Алексей начали продавать свою бумагу. Покупателей у них было два вида: дизайнеры, которым для рекламных акций нужны, скажем, необыкновенные пригласительные билеты, разноцветные фактурные визитки с тиснением и прочие штучки, которые можно сделать из бумаги, и граждане, желающие сделать подарок боссам-бизнесменам: именная бумага с водяными знаками, изготовленная на заказ и уложенная в коробки с золотыми надписями.

– Объемы производства очень маленькие, – говорит Варвара. – Понятно, что это минус, но это и плюс: у нас можно заказать всего 20 листов. В связи с развитием малого и среднего бизнеса идет все больше малых и средних заказов, а предоставлять бумагу малыми тиражами мало кто может. Обычно это какие-то невероятные количества, которые не нужны ни типографиям, ни рекламным агентствам. А если рекламному агентству требуется определенная бумага для изготовления всего лишь ста

приглашений, то оно или должно заказывать ее за границей чуть ли не за полгода, или закупать у крупных производителей больше, чем надо.

Сто листочков и сто конвертов на заказ стоят в Paperman от 150 до 250 долларов. Пока что система сбыта простейшая: весь товар уходит через знакомых. Но Варвара собирается месяца через два открыть собственный маленький магазинчик. «Ужасно хочется», – говорит она. В магазинчике можно будет выложить какой-то постоянный ассортимент: подарочные наборы, открытки и т. д. Это позволит предприятию избежать зависимости от заказчиков, уйти от колебаний спроса и приобрести новых покупателей. Кроме того, Варвара намерена наладить сотрудничество с типографиями – это позволило бы увеличить объемы. Она уверена, что все получится.

– Я так спокойно говорю про распространение, потому что из десяти человек, которым я показываю продукцию, двое-трое что-то заказывают. По моему опыту, это невероятно. Обычно, чтобы что-то продать, ты должен рассказать об этом 50 людям, и только один тебе заплатит.

Варвара полагает, что причина – в отсутствии на рынке чего-то подобного. Она говорит, что купить хорошую небанальную поздравительную открытку или упаковочную бумагу – это проблема.

– Какие-то сердечки, утята и цветочки, – вспоминает она недавний поход по магазинам. – Ну не могу я упаковать подарок для серьезного человека в этих утят.

### «...КОГДА ДЕЛАЕШЬ РЕАЛЬНЫЕ ВЕЩИ»

Варвара наливает кофе и радуется тому, что впервые за долгое время оказалась дома раньше девяти. Вообще-то она тянет две работы: кроме своей фирмы ведет сайт одного крупного издания.

– Какие открытия ты сделала, когда взяла на себя руководство предприятием?

До этого ты тоже занимала руководящие посты, но совсем в другой сфере...

– Открытие я сделала... на метафизическом уровне, – не сразу говорит Варвара. – Я 15 лет торговала воздухом – занималась телевидением, кино, делала сайты – у меня была своя студия. Совсем другие ощущения, когда делаешь реальные вещи.

Когда ты делаешь нормальный продукт, который можно взять в руки... Это фантастика... Ты понимаешь, что интернет – это фигня на постном масле. А когда у тебя срочный заказ с шелкографическим рисунком... Ты разрываешь упаковку и понимаешь, что там очень много букв и наверняка есть ошибки. Я знаю, как это исправить на сайте. А тут... одна буква – три дня работы. Вот. Вот оно лежит на столе – то, что ты производишь!

– А что тебе показалось самым сложным? Стратегические вещи или быт?

– Обычные сложности начинающегося бизнеса. Надо рубиться, рубиться, рубиться, в смысле – работать. Больше никаких сложностей не возникает.

– Бытует мнение, что полжизни бизнесмена – это борьба... с бандитами, чиновниками и т. д.

– Пока что нет, тьфу-тьфу. Может, когда будет магазинчик...

– Ты планируешь расширять предприятие?

– Конечно. У меня гигантские планы. Мы учимся делать бумагу. Каждую неделю-две возникают новые штуки, и их немедленно хочется показать: ребята, а мы вот

еще что придумали. Последние две недели не хотелось делать заказы, а хотелось доделать одну вещь...

– Как муж смотрит на твою работу?

– Это его игрушка; ломать его игрушки я не хочу, – говорит Варвара. – Я с ним советуюсь. Он все чаще соглашается. Когда он уезжал, у нас была договоренность: я этим займусь, и если тебя все устроит, а мне будет интересно, то я продолжу.

– Как вы устанавливали цены?

– Сюда привозят бумагу ручной работы: это 3-5 долларов за лист. Вот от чего мы отталкивались. Мы учитываем себестоимость, тираж и сложность заказа. Бывает так, что чем заказ сложнее, тем меньше денег мы возьмем, потому что нам интересно. Скажем, какие-то заказы делать муторно и долго, и такие вещи мы уже умеем. А вот что-то другое – мы такого никогда не делали и не знаем, сколько истратим времени, но нам интересно – и мы сделаем это все равно. Бывало, что человек говорил «я хочу то-то и то-то», потом он переставал хотеть, а мы все равно делали, потому что нам самим было интересно научиться.

– Как быстро, по-вашему, «отобьется» такой рукодельный бизнес?

– Думаю, года за два, как ни бейся. Почему не быстрее? Слишком много времени ушло на изобретение рецепта.

И Варвара наконец выкладывает передо мной разноцветные, разнофактурные листы – таким движением, каким раскрывают альбом с семейными фотографиями. С каждым листом связана история, большей частью забавная.

– Когда на заводе под Новый год делали бумагу с блестками, Леша две или три недели приходил домой весь в блестках, – говорит Варвара. – А они все разные: есть звездочки, есть как песок... В первый раз я, конечно, его спросила: милый, это что?.. Милый объяснил. Потом по всей квартире были рассыпаны нитки. Леша их резал, чтобы посмотреть, что будет, если их куда-то добавить. Но порезать ниточки надо было не просто так, не поперек, а вдоль, бритвочкой.

Сейчас на кухне идеальная чистота и тишина. Ни баночек, ни блесок. Но ничего: вот вернется Алексей из своей командировки – и прощай, новая кофемолка...

«БИЗНЕС», №45(64) от 16.03.05

Артемий Лебедев

Владелец дизайн-бюро

Война против машин

ТЕКСТ: Валерий Панюшкин, «Коммерсантъ», специально для газеты «Бизнес»

ФОТО: Александр Басалаев

Артемий Лебедев, как и всякий дизайнер, высказывается в том смысле, что это он – более или менее главный дизайнер в стране. Еще он говорит, что дизайн спасет мир. Еще Артемий Лебедев, как и всякий интернетчик, прямо утверждает, что это именно он придумал в России интернет. Поэтому все полагают, будто студия Артемия Ле-

бедева продает дизайн и интернет. Что не совсем верно. На самом деле студия Артемия Лебедева продает дизайн и интернет людям. Важно слово «людям».

## ЧЕМ ДОКАЖЕШЬ, ЧТО ТЫ ЧЕЛОВЕК

У меня есть главный вопрос: «Какого черта?!», и, имея этот вопрос, я захожу в советского типа министерское или институтское здание в Газетном переулке, бывшая улица Огарева. Вполне себе советского типа вахтер (вместо модного секьюрити в галстук и с торчащим из уха проводком), совершенно не проверяя моей сумки, посылает меня через двор мимо засыпанной снегом елки в самый угол, в подвальную дверь. Там в подвале написано большими буквами: студия Артемия Лебедева, девушка выходит из-за стойки, каковая называлась бы «ресепшн», если не была бы такой потертой, и ведет меня вглубь по подвалу, загроможденному старыми мотороллерами, железяками какими-то и эскизами не поймешь чего. В самой дальней комнате сидит за компьютером молодой человек, называющий себя художественным руководителем этого склада забытых вещей, люди называют его Артемий Лебедев, а девушка, приведшая меня, называет его Тема.

– Я просто очень ленивый, – говорит Артемий Лебедев, с заметной неохотой перебираясь из-за стола на диван. – Я иногда по полтора дня не встаю из-за компьютера, не потому что трудоголик какой, а просто мне лень встать и пойти домой.

Про дом он говорит для красного словца, конечно, ибо нет у него пикало дома, а живет он, будучи начальником и владельцем самого, похоже, большого в России дизайн-бюро (150 сотрудников), в съемной квартире. И чтобы продолжить тему лени, надо заметить, что у Лебедева четверо детей – видимо, лень было предохраняться.

– Я в юности ничего не делал. Совсем. Только лежал на диване и читал книжки. И тогда мне купили фотоаппарат, но я не фотографировал. Потом появился интернет. Артемий Лебедев пускается в длинные рассказы о том, каким был интернет, когда только появился, и как люди, выходявшие в Сеть, все друг друга знали, и как интернет может заменить весь окружающий мир инвалидам, например неспособным выйти на улицу. Одним словом, получается так, что интернет позволил Артемию лениваться, потому что для общения с людьми тут не надо было выходить куда-то и не требовалось напрягать весь организм, а достаточно было напрячь только два потребных для печатания на клавиатуре пальца.

В те времена, десять лет назад, интернетные люди часто собирались и обсуждали, как на интернете заработать денег. Вот вроде бы есть Всемирная сеть, предоставляющая практически неограниченные возможности, но денег-то как заработать на ней в условиях абсолютно аналоговой России? И не находили ответа.

Судя по всему, Артемию Лебедеву было просто лень вести эти разговоры, он работал понемногу дизайнером, потому что не умел рисовать и его раздражала необходимость представлять сделанную работу заказчику на бумаге, тогда как на экране она выглядит красивее. А еще в свободное от работы время он сделал свою, первую на русском языке интернет-страничку. Все равно как первым полетел бы в космос. Юрий Гагарин ведь тоже не изобретал ни космоса, ни космического корабля, а просто сидел в корабле, спеленатый скафандром, однако же, кто первый космонавт? Вот так и Артемий Лебедев – первый в России веб-дизайнер.

Он не зарабатывал денег на делании интернет-страничек, а просто развлекался этим, и все было бы хорошо, если бы однажды американский провайдер, услугами которого он пользовался, не отключил Артемию от интернета. Лебедев очень обиделся и пошел к русскому провайдеру. Владельцы телекоммуникационных сетей только придумали к тому времени, что деньги можно получать за трафик, и брали за трафик очень дорого. И Лебедев предложил сделку компании «Ринет»: я вам дизайн сайта, а вы мне бесплатный интернет навсегда. Компания «Ринет» согласилась. А в соседней с компанией «Ринет» комнате снимала офис компания Plus communications, и однажды, выходя из «Ринета», Лебедев зашел просто в Plus communications и сказал, дескать, вот я «Ринету» сайт сделал, хотите – и вам сделаю. И это были первые заработанные Артемием Лебедевым на дизайне сайтов деньги. Дальше владельцы телекоммуникационных сетей и просто владельцы чего-нибудь засыпали Лебедева заказами, и если первый его сайт стоил приблизительно, как стоят советские машины, то теперь сделать сайт в студии Лебедева стоит приблизительно столько же, сколько новая иномарка.

– Почему так дорого? – спрашиваю. – Почему вы так дорого берете за работу, которую другие делают вдвое дешевле?

– Я стараюсь не объяснять. То есть можно было бы объяснить заказчику, сколько часов работы какие люди должны потратить на изготовление сайта, но объяснения эти только повод начать торговлю, – говорит Лебедев, закуривая. – Я же не спрашиваю, почему трафик стоит так дорого. Владельцы сетей ведь просто предоставляют в аренду инструмент. Кто должен зарабатывать больше: скульптор, изваявший статую, или человек, предоставивший скульптору в аренду долото?

Заказов полно, несмотря на цены. Какой сайт ни ткни, под каждым стоит логотип Лебедева, и я наконец задаю терзающий меня вопрос:

– Это ведь вы делали Яндекс? Так объясните мне, какого черта, когдаходишь в почту на Яндексе, компьютер просит переписать в специальное окошечко четыре перекошенные какие-то и рваные цифры, сикось-накось разбросанные по рябому полю?

– А-а! – Лебедев кивает. – Это чтобы убедиться, что вы человек. Потому что если вы робот, хотите зарегистрировать в мгновение ока тысячу почтовых ящиков и расслать с них спам, пока вас не поймала антиспамовская программа, то вы не войдете, потому что робот не может прочесть перекошенные цифры на рябом фоне.

– А если я человек?

– То вы войдете спокойно и отправите свое письмо.

И тут я понимаю, на что похожа студия Артемия Лебедева.

## ВОЙНА ПРОТИВ МАШИН

Артемий Лебедев ведет меня на экскурсию по своей студии, и помещения ее похожи на мастерские доперестроечных художников, если кто бывал. Ну, там накурено, набросано в беспорядке всякого живописного хлама, кружка стоит на столе с мумифицированным чайным пакетиком внутри. А на стенах висят таблички типа «Не влезай – убьет» или «Не пытайтесь открыть дверь лифта, пока не убедитесь, что кабина перед вами». Я спрашиваю:

– И как же вы руководите таким творческим коллективом?

– Я играющий тренер. Я понимаю, что у меня работают по-настоящему сумасшедшие люди, которых я не стал меньше любить оттого, что они сумасшедшие. Я помню просто, что нужно дизайнеру и как с ним разговаривать.

– Что? Как?

– Надо, чтобы у дизайнера всегда была работа и чтобы не было внутренней конкуренции. Нельзя давать двум людям один заказ и смотреть, кто лучше справится. Так редко бывает, но если заказчику работа не нравится, а мне нравится, то я даю дизайнеру премию за то, что он работал впустую, а заказчику возвращаю деньги.

Нельзя воспитывать людей рынком.

– Вы составляли бизнес-план девять лет назад, когда начинали?

– Нет, ни одного бизнес-плана мы не написали за все время существования студии. Я просто ценю независимость и люблю придумывать. Вот мы, например, придумали, что надо развивать рынок рисованных иллюстраций, посчитали, есть ли у нас деньги, чтоб два года вкладывать в иллюстрации, и у нас образовался такой от дел. Я просто представляю себе, как должна выглядеть идеальная дизайн-студия, и думаю, как нужно устраивать работу, чтобы она так выглядела.

– То есть, предположим, я хочу стать пожилым господином в твидовом пиджаке с трубкой и, чтобы так выглядеть, принимаюсь писать романы?

– Типа того. Вот, кстати, – он тычет пальцем в припиленные к стене эскизы, – сайт, который мы делаем для Акунина. Я заметил, что в каждой книге Акунина обязательно встречается слово «мебиус». Это название кафе или что угодно, но обязательно в каждой книге. И я написал ему об этом, а он отозвался, и мы стали делать с ним одну невозможную штуку.

– Какую?

– Акунин пишет рассказ, в котором придумано четыре финала, и в процессе чтения в зависимости от несколько раз сделанного читателем выбора действие будет сведено к одному из финалов.

– Что же тут невозможного?

– А то, что три остальных финала читатель никогда не узнает. И ни одна компьютерная игра не может позволить себе роскоши не провести играющего по всем своим комнатам и лабиринтам. Их же рисовал кто-то, эти комнаты, за них же деньги «плочены».

– Мы заходим в лифт, чтобы ехать смотреть вторую половину студии Артемия Лебедева, и пока мы едем, напрягите, пожалуйста, воображение. Итак: робот не может распознать корявые цифры, а человек может. Робот не станет зашифровывать в каждой своей детективной истории слово «мебиус», потому что это никак не влияет на продажи, а человек станет, просто для развлечения, тогда как робот не понимает, зачем развлекаться. Робот не станет платить премии за непроданную работу только на том основании, что она хорошая. Человеку Артемию Лебедеву удобнее, чтоб нарисованная им поисковая система Яндекс знала падежи. А роботу удобнее, чтоб слова не склонялись, а названия брендов писались латинскими буквами.

– Вы видели рекламу «Живи футболом, пей Coca-Cola»? – говорит Артемий Лебедев, выходя из лифта. – Эту рекламу придумал робот. Человеку удобнее было бы сказать «пей кока-колу».

Вторая часть студии – это огромный зал, помещение, напоминающее цеха Генри Форда, что ли, тех времен, когда срок эксплуатации автомобиля соизмерим был со сроком человеческой жизни. В огромном этом зале стоит множество компьютеров, и люди, сидя за компьютерами, выдумывают не продиктованный компьютерами мир. И еще эта часть студии похожа на то, как в американских фильмах изображают крепости людей-повстанцев, спрятанные где-то на задворках мира, захваченного машинами.

– Я правильно понял, что вы делаете вещи и сайты сподручными для человека, вместо того чтобы заставлять человека приспособливаться к вещам и сайтам, верно? И люди вам за это платят.

## СТРАШНАЯ МАШИНА

Мы снова сидим на диване в кабинете Артемия Лебедева, и он рассказывает, а я не ручаюсь, что понял его. Он говорит, что у дизайна есть смысл. Он говорит:

– Вот, когда вы музыкальный центр случайно выключаете из розетки и у вас там часы обнуляются, вам же неприятно. И дизайнер мог бы заметить, как неприятно обнуляются часы, и вставить маленькую батарейку, чтобы часы не обнулялись, но вроде бы это ерунда. Так вот однажды, когда американцы воевали в Афганистане, американский солдат задавал системе GPS координаты цели, чтобы навести ракеты, и уже задал, но тут в GPS кончились батарейки, и GPS отрубилась. Солдат вставил новые батарейки, машинка заработала, и он пустил ракеты. И ракеты полетели в него, потому что когда GPS перезагружается, она автоматически задает свои текущие координаты, вернее, координаты солдата, держащего GPS в руках.

– Вы хотите сказать, что если разрешить машинам самим себя рисовать, то они убьют нас всех?

– Как того солдата в Афганистане.

Мы пьем красный чай каркаде, и Артемий Лебедев рассказывает, что студией его заведуют три человека: один занимается деньгами, другой технологиями, а третий, то есть он, Артемий Лебедев, – дизайном. И тот, кто занимается дизайном, – главный хотя бы потому, что его именем названа студия. Лебедев рассказывает, что менеджеры в компании нужны, но бизнес не может повелевать дизайнерами. А я спрашиваю:

– Потому что бизнес сам по себе – такая машина, вроде убившей солдата

## GPS?

– Именно потому, что не машина. Бизнес кажется бездушной машиной тем, у кого не получается заниматься бизнесом.

Лебедев рассказывает, что компания его принципиально не берет кредитов, надо думать, потому, что финансовая система – это машина такая, вроде убившей солдата GPS. И он говорит, что недавно открыл дочернюю компанию, подбирающую те заказы, от которых студия отказывается на том основании, что заказчик слишком мало платит. Иными словами, он может сделать работу за полную цену, а может и за полцены, потому что рынок – это такая машина, вроде той, убившей. Он говорит, что

ищет сотрудников в провинции, потому что мегаполис – это тоже – ну вы понимаете. Он говорит:

– Если бы я жил в лесу, у меня были бы отношения только с лосями и рыбами, которых я убивал бы и ел. Но я живу в городе. Город тоньше. Он требует, чтобы я в нем разбирался.

У них есть внутренний лозунг в компании, который по-английски звучал бы как по bullshit, а по-русски я не могу его привести. Лозунг призывает работать без глупостей, без халтуры, без небрежности, но именует все это одним коротким матерным словом, пестрый смысл которого человек способен уловить, а робот – нет.

«БИЗНЕС», №09(28) от 21.01.05

Игорь Лебедев

Владелец фирмы «Кармен видео»

Как сделать сказку прибылью

ТЕКСТ: Николай Фохт

ФОТО: Елена Орлова

Когда встречаешь такого человека, как Игорь Лебедев, становится страшно. Сидит напротив тебя милейший человек – с обаятельной улыбкой, вкрадчивым голосом, внимательным взглядом. И вот этот деликатный молодой человек является владельцем. С таможенной спорит, убеждает чиновников, распространяет прибыль между акционерами. Иногда сражается с ветряными мельницами в борьбе за свой такой прозрачный и такой нелегкий бизнес. Страшно, чего там говорить, за человека этого, Игоря Лебедева.

Почему я со всей душой про бизнесмена Лебедева веду речь? Он и его компания производят очень важный лично для меня продукт. «Кармен видео», компания, которой владеет Игорь, выпускает серию видеокассет «Другое кино». Франсуа Озон, Вонг Кар-Вай, Такеши Китано, фон Триер, Алекс Кокс. Дело-то, я почти наверняка знаю, не просто трудное – почти безнадежное. Потому что доброе дело, с точки зрения бизнеса, редко бывает выгодным. Такое у меня ощущение. Пообщавшись с Лебедевым, понял, что и у него ощущения схожие. А когда я спросил у Игоря, как ему удастся развивать свой бизнес в нашей стране, он стал смеяться.

**НУЖНА ИДЕЯ**

– Я перестал быть актером, потому что мне нужна была идея, которой не было. Мне нужна была даже не своя собственная идея, а чья-то – режиссера например. Чтобы я за этой идеей пошел. В театре, где я работал артистом или художником, никакой привлекательной большой идеи я не заметил.

Интуитивно стал искать эту идею вне искусства. Нашел. Начал воплощать в Царском Селе, в Пушкине, под Питером. После того как Игорь поучился в ГИТИСе, после того как поиграл еще студентом в Театре имени Маяковского и особенно после

того как в качестве художника-постановщика вместе с товарищем выпустил в Пскове спектакль «Диоген». После всего этого Игорь Лебедев с единомышленниками очутился в Пушкине. Идея была прекрасная: развить на российской почве карнавал. То есть насадить на родине настоящий, искрометный, ненатужный праздник.

На это ушло два года. Были результаты: Лебедев со товарищи разбудил праздничную народную инициативу – люди стали к банальному Дню города шить высокохудожественные костюмы и радоваться по-настоящему, без дежурных масовиков-затейников, почти, наверное, без водки и выкрикивания народных песен. Культурно, по-европейски. Праздники в Царском Селе получили международное признание. Выходила газета. Именно в этот радостный период Игорь Лебедев впервые узнал, что существует даже и в русском языке словосочетание «паблик рилейшнз».

## ИДЕЯ В НОВОМ ФОРМАТЕ

– Через два года выяснилось, что в нашем карнавальном деле все участники процесса преследуют разные цели. Пока я искал идею и получал удовольствие от ее воплощения, мои коллеги хотели совершенно иного: один с помощью праздника мечтал стать депутатом, другой мечтал превратиться в такого пузатого режиссера с какой-нибудь театральной премией на счету. То есть после этих двух лет стало ясно, что надо продолжать поиски в одиночку. И я составил резюме, где позиционировал себя как специалист в области именно паблик рилейшнз.

И так случилось, что резюме с заветным индексом PR попало на глаза девушкам из московской кинокомпании «Кармен», которая занималась эксклюзивным прокатом кинофильмов голливудской Warner Brothers. Игорь получил место пресс-секретаря.

– Первый мой фильм – «Смертельное оружие-4». Идея была такая: перед премьерой мы объявили об установке напротив кинотеатра «Россия» бронзового изваяния Мэла Гибсона. Мол, они там, в Голливуде всего лишь звезды на аллее Славы сооружают, а мы – целое скульптурное изваяние. И не без гордости скажу, сработало. Газеты все, каким положено, написали про это, пресса даже всерьез обсуждала, не кощунственно ли напротив бронзового Пушкина ставить такого же Гибсона. А фишка была в том, что бронзовый Гибсон вдруг ожил и увлек собравшихся за собой – на премьеру «Смертельного оружия». Это было сложное по исполнению событие – специальный артист, сложный прорезиненный костюм с маской Мэла Гибсона.

Но все получилось. Свое дело я сделал. Правда, была вторая неделя после дефолта, особых денег блокбастер не собрал.

## ИДЕЯ В ПРОКАТЕ

До момента, когда Игорь Лебедев обретет идею окончательно, оставалось каких-нибудь четыре года. Его компания пережила всякие времена. «Кармен» потеряла эксклюзивные права на опусы Warner Brothers, стала искать новую нишу. С подачи Лебедева занялась арт-хаусным кино (тогда такое кино чаще называли просто авторским). Тогда же придумалось объяснение целому направлению – «другое кино». Лебедев понял, что нащупал свою идею. «Другое кино» как-то вдруг стало брендом,

а брэнд в свою очередь – удобным и универсальным понятием. «Кармен» и партнер стали ассоциироваться с новым ярким направлением. То, что руководством компании сначала воспринималось как «лебедевская забава», принесло вполне конкретную, приятную репутацию.

На таком благоприятном фоне сложилось маркетинговое предположение: так как кинорынок в России (Москве) рос бурно, появилось много хороших кинотеатров, возникли мультиплексы – показалось, что у «другого кино» есть шанс появляться на экранах. Ну, скажем, в пятизальном мультиплексе в четырех кинозалах пусть идет Голливуд, а пятый, как предполагал Лебедев, – отдай, не грехи, под «другое кино». Жизнь, разумеется, оказалась мудрее. В пяти залах из пяти шли голливудские боевики. Плюс на рынок вышли прокатные компании, которые скупали фильмы пакетами. Пакет состоял из нескольких картин, среди которых могли быть и арт-хаусные ленты – то есть то, за что боролись Лебедев и «Кармен». И часто новые игроки даже и не знали, что делать с «довесками» к настоящим, коммерческим продуктам. А «Кармен» продолжала точечную закупку «другого кино». Конкурировать с пакетными вариантами было тяжело. И настало время затишья.

## ОТСТУПЛЕНИЕ ОТ ИДЕИ

Офис на Зоологической, в центре, зоопарк напротив – красота. В воскресенье, когда мы решили побеседовать, в конторе была пара грустных сотрудников, следящих за изменениями на плоском мониторе. Звуки факса, шум закипающего электрочайника. У меня назрел вопрос к Игорю.

– Вот ты такие правильные и красивые вещи рассказываешь... благородные: «другое кино», просветительские по существу цели. Дать людям хорошее, свежее искусство. Но ты ведь в коммерческой организации находишься. Вот на мой вкус, все тихое, тонкое, хорошее априори громкого коммерческого успеха иметь не может. Что показывали бизнес-планы, когда вы взялись за «другое кино»?

– Ты понимаешь... Такая это интересная и действительно полезная затея, что, когда составляешь бизнес-план, нет той силы, которая помешала бы приписать... предположить лишний нолик в расчетах. И с этим ноликом идея становится уже жизнеспособной, уже ты за нее начинаешь бороться. И глядишь – идея-то стала реальностью, даже коммерчески выгодной. Хотя, конечно, это, с точки зрения бизнеса, совершенно неправильно. Это вообще моя проблема. Мне действительно интересно то, что я делаю, но бизнес получается вопреки, а не благодаря моим действиям. Я к бизнесу не приспособлен, для меня цифры не имеют живой сущности. Я себя часто ловлю на том, что не могу предлагать партнеру условия сделки, если я знаю, что они ему невыгодны. Ужас! Нужен рядом человек, который разбирался бы в финансах, для которого цифры были бы живой сущностью. С той поры, как я стал владельцем компании, мое материальное благополучие не изменилось по сравнению с периодом наемного труда. Но это осознанный выбор. Зато я вот смотрю на изданную нами линию «Другое кино», и мне хорошо.

## КРИСТАЛЛИЗАЦИЯ ИДЕИ

Затишье в «Кармен» закончилось тем, что решено было отказаться от кинопрокатной деятельности и заняться изданием видео. Лебедев вызвался возглавить новое направление. А потом стал владельцем компании «Кармен видео».

– Кинопрокатная деятельность – рискованное предприятие, более рискованное, чем издание видео. Покупая права на картину, ты обязан провести минимальную рекламную кампанию, плюс дубляж или субтитрирование, плюс изготовление нескольких копий. Не считая стоимости лицензии, таможенных расходов. Чтобы деятельность эта была рентабельна, нужно запустить в прокат одну за другой картин пять. Время активного проката – пара месяцев, только после этого можно понять, принес фильм прибыль или нет. Короче говоря, нужны серьезные оборотные средства. Потом начинается реализация других прав на купленную картину – выпуск видео, продажа прав на телевидение. Но первую стадию необходимо пройти.

Кинокомпания «Кармен» всегда занималась реализацией прав на видеопroduкцию – вначале мы переуступали права фирмам, которые под грифом «Другое кино» выпускали разные фильмы, но под нашим жестким контролем. Это была реализация прав ленты, закупленной для кинопроката, а значит, на видео выходили фильмы новые. Изъяв из схемы кинотеатральную стадию, сосредоточившись на реализации прав на видео, «Кармен видео» сразу смогла расширить ассортимент. Мы купили и издали в России классику жанра – как угодно его называй: авторское кино, другое кино. К тому же видео – стабильный товар. Он продается долго, у него больше шансов окупить себя. В общем, мы взялись за дело, тем более что брэнд «Другое кино» очень сильно помогал. Хоть мы и маленькая компания, я не чувствую неловкости, ведя переговоры с любыми компаниями. Это главное. «Другое кино» – наш основной капитал.

В виде схемы работа «Кармен видео» сегодня выглядит так.

1. Сначала специально обученные люди по каталогам дистрибуторов фильмов, по прессе соответствующих кинофестивалей, по интернету выбирают фильм.
2. Потом другие специальные люди, используя свой кругозор, а также личные связи, выходят на ключевых представителей дистрибуторов известной категории фильмов. Они обмениваются сообщениями по факсу и e-mail.
3. В результате выяснения позиций речь заходит о цене продукта. Причем переговоры могут проходить не только по поводу уже готового фильма, но и на стадии производства картины, даже на старте кинопроцесса. Потому что специальные люди способны спрогнозировать ценность (во всех смыслах) шедевра по тому, кто снимает, кто играет, какой бюджет и т. д.
4. Происходит покупка прав на продукт для территории России или бывшего

СССР.

5. В Москву доставляются исходные материалы (мастер-кассета бетакам или цифровой носитель).
6. В «Кармен видео» разрабатывается дизайн продукта, его «упаковка».
7. Производится тираж видеокассет или DVD.

8. Тираж завозится на специализированный склад, с которого его закупают представители розничной торговли, или тираж напрямую идет в специализированный видеомагазин.

9. Через определенное время, оговоренное в контракте, фильм можно продать на телевидение. ТВ – последняя стадия, завершающий аккорд, по идее самый коммерчески интересный этап цепочки.

По словам Игоря Лебедева, одним из успешных, хотя и не совсем типичных примеров этой схемы стала сделка по фильму «Клубная мания». Права на него для России были закуплены «Кармен видео» на стадии препродакшн, до начала съемок. Как правило, при покупке картины на этой стадии права «не бьются», то есть нельзя купить отдельно права на издание видео без покупки прав на кинопрокат. Поэтому компания Лебедева прокатывала «Клубную манию» в кинотеатрах, затем издала на видео и после продала на ТВ.

... Вот и непонятно мне: Игорь Лебедев – это новый тип человека дела, который готов не из денег вывести идею бизнеса, а наоборот, или старый, самостоятельный типаж? Мне страшно подумать, что Игорь – это пережиток, потому что тогда «Другое кино» должно скоро заглохнуть. Мне не хочется.

Может, он все-таки бизнесмен недалекого будущего, ну хотя бы вариант бизнесмена. Может быть, даже «другого бизнеса» – бизнес-идеализма. То есть человек, рожденный сказку сделать былью, прибыльной былью.

«БИЗНЕС», №04(04) от 02.12.04

Марк

Генеральный директор компании TechDoc

Путь позора

ТЕКСТ: Александр Острогорский

РИСУНОК: Ирина Дешалыт

По статистике, около 70% малых предприятий живет не более трех лет. К третьему году жизни их владельцы, одновременно являющиеся топ-менеджерами, сталкиваются с неразрешимыми проблемами, теряют интерес к делу и уходят из бизнеса. Сто лет назад они пускали себе пулю в лоб, десять лет назад пистолет перехватывали рэкетеры, а сегодня? Они много думают, пьют антидепрессанты – и выживают.

За две недели до Нового года все сотрудники маленькой, но вполне успешной ИТ-конторы получили сообщение о том, что их предприятие закрывается. Дескать, владелец не видит смысла в дальнейшей работе. Мягко скажем, сотрудникам не очень приятно было перед праздниками остаться без денег и лишиться удобного во многих отношениях места работы. Никто из них, естественно, не думал: а каково сейчас владельцу компании? Ведь у него в перспективе – долги, крах любимого дела и просто позор.

**СТАРТАП? ЕСТЬ СТАРТАП!**

Компания TechDoc – типичный пример так называемого «стихийного предпринимательства». Еще вчера ее будущий директор Марк (фамилию он попросил не указывать) был выпускником МИСИСа: программистом, как он говорит, с «писательским зудом». В институте издал на собственные деньги книжку стихов – вместе с товарищем складывали забавные строчки, сатанея от скуки на военной кафедре. Потом была работа корреспондентом в газете «Компьюдэй»: отчеты с пресс-конференций, рекламные статьи. Тогда же Марку предложили написать руководство для пользователей к российскому текстовому редактору «Первопечатник». Марк на пару с другим институтским приятелем согласился и написал. Поставить свои имена под текстом показалось им несолидным. «Может, с самого начала не стоило этого делать? – улыбается Марк. – Но мы написали: TechDoc». Заказчик остался доволен. Потом был сайт с тем же названием, на котором Марк планировал вешать всякие статьи и зарабатывать на рекламе. Где-то сбоку болталось объявление о том, что TechDoc занимается разработкой документации. «Однажды ночью я почему-то взял и все выбросил с сайта, кроме этого объявления, – рассказывает Марк. – За следующую неделю поступило пять заявок».

Еще через месяц от клиентов, желающих разъяснить пользователю, как работать с их программным продуктом, не было отбоя. Заказчики просили работать быстрее, писать больше, переводить тексты на иностранные языки. Да еще намекали, что с физическим лицом не так удобно сотрудничать, как с юридическим. «Тогда, – говорит Марк, – было три пути: или вообще все это прекратить, или к кому-то на работу наняться, или создавать свою фирму». От денег отказываться не хотелось. Молодой человек взял накопленные за пару лет фриланса 7 тысяч долларов, снял офис, провёл туда телефон и интернет – и зарегистрировал фирму со звучным названием TechDoc. Его товарищи не захотели принимать участие в бизнесе. Их вполне устраивало, что Марк находит заказы, формулирует задачу. Они не захотели делить риски.

Потребность в услугах фирмы, штат которой в самый пик работы не превышал 20 человек, действительно была велика. У кого из читателей хоть раз не возникал вопрос: на какую кнопку в компьютере нажать, чтобы получить желаемый результат, или куда пропала вчерашняя работа? Чаще всего ответы на них мы ищем методом тыка. А если не лениться и хотя бы изредка заглядывать в руководство пользователя, работаете быстрее. Для одних компаний грамотно написанная документация – вопрос статуса, качества продукта. В результатах работы других иногда невозможно разобраться без помощи соответствующей книги. Поэтому в TechDoc работали «штучные» специалисты-писатели, хорошо разбирающиеся в ИТ и отлично владеющие литературным русским языком.

Вскоре к работе подключилась команда переводчиков, и компания начала оказывать еще и услуги технического перевода. Появились серьезные клиенты: Oracle, Microsoft, Hewlett-Packard. Для координации всей этой бурной деятельности пришлось нанять еще двух человек. А владелец бизнеса был одновременно генеральным директором, автором и продавцом проектов. Руководить развитием технологий, настраивать сервис тоже приходилось ему.

## ЗНАТЬ БЫ, ГДЕ УПАСТЬ...

Год за годом фирма работала, все лучше понимая, как устроено дело, за которое она взялась, что представляют собой ее клиенты. Тут бы и горы свернуть! Но дал о себе знать один конструктивный недостаток. С первого взгляда незаметный. Но, как выяснилось, роковой. Работа над заказами велась по проектам. А это – чехарда со сроками и оплатой. Кто был виноват – крупные заказчики-бюрократы, творчески несобранные сотрудники TechDoc – или ничьей вины не было, но результат был налицо: деньги на счет приходили безо всякой системы. А сотрудникам хотелось получать зарплату каждый месяц, плюс аренда, телефон, интернет... Недостающие суммы Марк занимал, а чаще всего – вынимал из предоплат по новым проектам. Работу еще только предстояло сделать – а деньги уже утекли. Проектов становилось все больше, а денег, как ни парадоксально, все меньше. «Если бы у меня был опыт проектной работы, от исполнителя до директора отдела в какой-нибудь другой компании, то мне бы просто не пришло в голову так организовывать процесс, – сегодня Марку только и остается, что разводить руками. – В этом слабость небольших фирм: их поведение приблизительно равно здравому смыслу ее руководителя. А здравый смысл – вещь ненадежная. Некоторое время я балансировал. Но потом стало понятно, что никак не сходится. Отставания накапливаются. Денег хронически не хватает».

К концу третьего года работы Марка просто рвали на части. Заказчики злились, потому что падало качество работы, – у Марка не хватало сил и времени за всем уследить. Сотрудники роптали: гендиректор задерживал зарплату. Марк пытался удерживать фирму в руках, мучительно выискивая способ перекрыть денежную пропасть. Казалось бы, решение на поверхности: плати по факту, когда проект завершен. Но как остановиться и переналадить работу фирмы на полном ходу? Не потерять при этом сотрудников, не обмануть ожидания клиентов? Марк чувствовал себя совершенно истощенным.

«Если бы я совсем ничего не знал про подобные ситуации, точно сделал бы какую-нибудь глупость... – вспоминает Марк. – Но я случайно знал, помог пример отца. Он в середине девяностых попал в такую ситуацию, из которых обычно не выходят живыми, – задолжал таким людям, и такие деньги... Ему пришлось бежать, все бросить, начать с нуля. Обычно с такими проблемами люди или садились, или переставали жить... То есть я чувствовал, что выход есть». Марк готовился пройти через конфликты, долги, разорение. Но во что бы то ни стало хотел идти до конца.

А перед самым Новым годом вдруг понял, что шанс выйти из игры «малой кровью» появился. «Вот сейчас фирму надо закрывать». Все сошлось: задолженность перед заказчиками и сотрудниками была минимальной – в канун праздников фирма сбавила темп. Скорость «поезда» снизилась, можно было спрыгнуть и не сломать ноги. Утром Марк позвонил одному из клиентов и договорился, что в январе выйдет к нему работать начальником отдела, – его там знали и ждали давно. А вечером сел на телефон – обзванивать своих. Сообщать, что фирма TechDoc закрывается.

(UN) HAPPY END

На этом и поставить бы в нашей истории точку. Если бы – через пару дней после рокового решения – не случилось общее собрание. И если бы на нем Марк и его люди не нашупали путь к спасению. И вместо того чтобы подвести черту под тремя годами работы, не выдумали бы, как распределить деньги.

– Все постоянные затраты фирмы теперь должны были оплачиваться только из контрактов со стопроцентной предоплатой, из абонентского обслуживания. Фирма могла выжить, сохранив основной состав, офис и все прочее, если находила четырех абонентов. У меня на тот момент, – разводит Марк руками, – их было три".

Три дня перед самым Новым годом судьба фирмы TechDoc висела на волоске толщиной в одного абонента. Четвертый нашелся чудом! Контракты были подписаны. Прожиточный минимум на три месяца был TechDoc обеспечен. За ними последовали еще три месяца, потом еще год, потом другой. Фирма выжила.

– В какой-то момент мне стало очень жалко закрывать фирму. Ведь все случилось из-за дурацкого «совка» в организации: с одной стороны – невыплаты, с другой – просторный офис, обеды. Если бы не этот кризис, не удалось бы втиснуть фирму в те реальные условия, которым она соответствовала. Люди не пошли бы на это. Надо было начать жизнь с нуля. Я тогда понял... Есть путь славы, и есть путь позора. Если уж так вышло, что ты оказался на этом позорном пути, может, лучше не топтаться в его начале, а пройти по нему? Может, в этом и есть шанс?

«БИЗНЕС», №08(08) от 08.12.04

Владимир Масорин

Владелец группы компаний «Стелс»

Кухня продавца кухни

ТЕКСТ: Карен Газарян

ФОТО: Александр Басалаев

Я сижу в кабинете Владимира Масорина, владельца группы компаний «Стелс», торгующей итальянскими кухнями, и думаю, с чего бы начать разговор. Его бизнесу больше десяти лет, и это много, потому что в начале девяностых только-только появилась в России возможность делать бизнес, и люди, которые начинали тогда, интересны хотя бы этим.

## ВНАЧАЛЕ БЫЛ БАРТЕР

У них была великая эпоха – эпоха первоначального накопления капитала. Они вспоминают ее ностальгически, как молодость, как первую любовь, как войну. По той простой причине, что она выпала на их молодость, на их первую любовь и на их войну за место под солнцем. Кто в отцовском гараже варил джинсы, кто «сникерсами» торговал, а кто быстро, феерически поднялся, вмиг оброс банками, финансовыми пирамидами, островами у экватора, как в кино. И, как в кино, конкурент поднял голову, подослал братков, и братки невозмутимо пристрелили его, молодого, бога-

того, полного грандиозных планов. Потом смутное время кончилось, ушло навсегда вместе с подводными камнями и счастливыми случайностями. Жизнь приобрела размеренность, риски научились просчитывать. Но поговорить о девяностых каждому приятно.

– Как человек, тоже начинавший в девяностые, скажите, страшно не было? Бизнес отобрать не пытались? – спрашиваю я Масорина.

– Мебельный бизнес отобрать невозможно, – говорит Масорин. – Он весь держится на личных связях, а ими обзавестись не так просто. Партнеры отвернутся. К тому же нельзя автоматически сменить руководящий состав, вот так вот взять и назначить. Хорошего управляющего годами пестуют. Смена руководства должна происходить только на основе преемственности, иначе ничего не получится. У итальянцев эта преемственность, например, семейная. От отца к сыну, от сына к внуку, и все вовлечены: брат, сват... Это совершенно нормально для них.

– А для нас в России что нормально?

– В России всегда было нормально начинать бизнес с давними друзьями, особенно в девяностые. А у меня вот не совсем так было, я близко сдружился со своими партнерами уже в процессе работы. Мы с моим тогда просто знакомым Володей Пережогиним (Володя трагически погиб в августе прошлого года) работали в научно-производственной компании «Простор», занимавшейся исследованиями в области двигателей нового поколения. А тут и финансирование закончилось. Тогда компания стала производить аварийно-спасательное гидравлическое оборудование на базе стандартной авиационной гидравлики. Из инженеров-испытателей пришлось переqualificироваться в коммивояжеров, хорошо еще, что не в управдомов, – смеется Масорин. – Мотались по всей стране с выставками, ездили в Сибирь и на Дальний Восток, предлагая свою продукцию городским пожарным и ведомственным спасательным отрядам при МЧС (кажется, тогда они иначе назывались). А денег в стране все не было, и за оборудование все бартером расплачивались: кто лесом, кто металлом, кто бензином. Все это снова потом на что-то менялось, и в результате удалось выручить какие-то деньги, каждый, кто начинал в девяностые, хорошо помнит эту свистопляску. А однажды один из заводов расплатился диверсифицированной продукцией – диванами. Буквально за несколько дней они, как в сказке, превратились в деньги, молниеносно продались, причем с хорошей дополнительной прибылью. В стране был страшный дефицит мебели. Предложили своему шефу просто покупать и продавать эти диваны. Но идея не нашла понимания в рядах шефа. Мы тогда отправились на вольные хлеба и в то же время познакомились с будущими двумя партнерами, Виталием Шипициным и Сергеем Гуровым, с которыми в 1993 году зарегистрировали компанию «Стеле». Вот так и стали мебельщиками.

## ДИПЛОМАТИЯ ПО-ИТАЛЬЯНСКИ

– То есть мебелью вы занялись случайно?

– Ну, это совсем не значит, что мы «Волгу» по трамвайному билету выиграли, что все было так радужно и блистательно. Вы что думаете, легко было продать кухню даже при огромном спросе? Ничуть. Первую кухню пришлось продавать по договору №103. Клиентом был один из игроков московского «Спартака». Стыдно было

такому человеку говорить, что еще ни одной кухни не продано, но и начинать тоже как-то надо было. Выхода другого не было. Виталий и Сергей в конце 1994 года поехали в Италию, там был такой человек, который взялся свести их с фирмой Berloni, Гаврилой Антоновичем мы его называем, на самом деле он Габриэль Антонио. Они пришли на фабрику, и через пять минут разговора Гаврила Антонович вдруг говорит владельцам Berloni: «Ну ладно, у нас тут еще много дел, мы пойдем. А вы пока подумайте, нужны ли вам партнеры в России». И уводит ребят... обедать. Они тогда обомлели, не сообразили, что произошло. Потом оказалось, что в Италии подобные условности – часть бизнеса, деловой культуры. Ведь люди в Berloni тоже все поняли, как говорится, ты знаешь, что я знаю, что ты знаешь. Договоренности были достигнуты. Когда через много лет мы рас сказывали в Berloni о своем восприятии этой ситуации, они весело смеялись.

Продукция из Италии стала поступать, а в Москве все надо было делать самим: своими руками разгружать кухни и доставлять их клиентам. Однажды поставили рекорд: фуру с мебелью разгрузили вчетвером за 40 минут. Да... Я сегодня один остался из основателей, ушел сначала один партнер, потом второй. А Володя Пережогин разбился. Нет, конечно, есть компаньоны, но дела приходится вести самому. В прошлом году, к примеру, взяли в лизинг десять грузовиков Volvo для перевозки импорта, это была Володина идея, воплощать ее приходится сейчас мне.

– А когда было труднее, тогда, в девяностые, или сейчас?

– Меняется только характер трудностей. Вы представляете, в стране в начале девяностых бушует мебельный психоз, рынка как такового еще нет, он не сложился, казалось бы, торгуй этими кухнями Berloni и живи счастливо. Ан нет. Berloni – это нормальный средний уровень за свои деньги, но в России девяностых люди, заработавшие хотя бы какие-то деньги, не хотели среднего уровня, не понимали, что это такое. Существовало два понятия: «бедненько» и «богато». И поэтому мы, грубо говоря, брали у итальянцев одни каркасы, дверцы и марку. Остальное доделывали сами: устанавливали новые механизмы (тут инженерное образование очень помогло), встраивали немецкую технику, доукомплектовывали кухни оборудованием Gaggenau, которое в Италии почти не продается, устанавливали столешницы из кориана. И тогда наши кухни попадали уже в категорию суперэлитных.

– И с этого момента дела пошли хорошо?

– Настолько, что у нас вскоре появились конкуренты, – улыбается Масорин. – В 1994-м мы были еще совсем новорожденные, сидели на 50 кв. м в углу кинотеатра «Киев», в 1995-м открыли салон в «Олимпийском» (25 марта десять лет будет, новую экспозицию готовим), а в 1996 году появилась одна компания, тоже предлагавшая Berloni, но альтернативным способом – с низким уровнем сервиса и плохим представлением о том, что такое кухня и какой она должна быть. Пришел от них как-то клиент и говорит: «Мне тут предложили кухню из массива канадского тополя, не могли бы вы сделать мне конкурентное предложение?» Мы не знаем, что ответить, какой еще массив канадского тополя? Оказалось, конкуренты выдали за массив канадского тополя одну из моделей Berloni, дверцы которой были отделаны светло-фиолетовым меламином с фактурой дерева. Все это дело было покрыто лаком. Очень современная для того времени была модель. Но нельзя же врать, каким бы наивным ни был заказчик. Хотя, может, они и сами не разобрались. Чтоб таких

ситуаций не было, мы вкладываемся в персонал: обучаем, возим на международные выставки в Кельн, Милан.

## СПАСИБО АНТИРЕКЛАМЕ

Сегодня офис «Стеле» располагается в месте, которое принято называть тихим центром, а сам «Стеле» уже не просто компания, а группа компаний. Секретарь приносит кофе: на пакетиках с сахаром – логотип фирмы, и на шоколадках логотип.

– А еще какие проблемы были?

– С таможенной проблемы были серьезные. Вся наша продукция в течение полугода была арестована и лежала на складах без движения. В январе 2002 года, когда случилось дело «Трех китов», мы попали под горячую руку. Поставщиком «Трех китов» была фирма «Интертрейд», а нашим – «Мега-Интертрейд». Ход мысли таможенников понятен? Полгода склады были арестованы, потеряли мы очень много, а в первую очередь клиенты. Претензий в результате со стороны государства никаких, но и убытки, конечно, никто нам возмещать не собирался. Хочу еще раз сказать отдельное спасибо терпеливым клиентам – многие не потребовали ни копейки в качестве штрафов.

– А что, среди важных чиновников ваших заказчиков не было? Некому, что ли, позвонить было?

– Никогда такими возможностями не пользовались. Самому надо решать свои проблемы. К тому же чиновник в девяностые был подчас самым сложным заказчиком. Ему не нравится что-то, и начинаются угрозы: «Я в Думе работаю, я на вас проверку найду» и прочее.

– Так, может быть, эта история с таможенной не случайна?

– Я не хочу никого обвинять или даже подозревать, но был один эпизод, когда теоретически можно было заподозрить чью-то месть или происки конкурентов. В 1999 году случился «наезд» со стороны налоговой полиции. В телепередаче «Петровка, 38» после наезда налоговиков появился сюжет о «Стелсе», жуткий просто. Якобы, вот подмосковная фирма «Стеле» с миллионными оборотами на импортной мебели – и по телевизору подставные сюжеты с горами конфискованных денег. Потом – четырехмесячная проверка с общей суммой штрафов на десяток минимальных окладов. Вы знаете, мы были просто счастливы! Антиреклама – иногда лучшая реклама. И если раньше у нас было пять региональных партнеров, то после этой истории стало 15.

– Корпоративная этика? На выручку поспешили?

– На выручку, только в другом смысле слова. Им показалось, что у нас тут золотые горы, что можно будет заработать быстро и хорошо. Что мы сейчас придем, дадим им много товара, они приведут в магазин тетю Маню и тетя Маня все это купит. Как дурачки, как дети, обрадовались, бросились региональный рынок завоевывать. Компания мгновенно разрослась. Горизонтальных связей появилось множество, а вертикальные тем временем перестали работать. Региональные продажи не двигались, а обслуживание региональной сети требовало постоянных вложений. Расходы большие, отдачи никакой. В результате мы очень больно ударились. 2003 год закончили с серьезными убытками.

Масорин снимает очки и потирает переносицу. Я деликатно молчу.

– Но ничего, – продолжил Масорин. – Хороший урок себе преподали, а на ошибках учиться надо. Вообще бизнес такая вещь, я сейчас это понял, что каждый день ты его в каком-то смысле начинаешь с нуля, у тебя новый бизнес каждое утро. Сейчас мы, к примеру, заняты оптимизацией структуры, ребрэндингом и репозиционированием. Просто торговать кухнями в начале XXI века глупо даже в России. Не возможно объяснить, чем эти кухни друг от друга отличаются. В представлении клиента – ничем. Ну, до тех пор пока кухню не привезут и не станет ясно, что она просто не вписывается, какой-то миллиметр мешает. Чтобы этого не было, мы разработали и внедрили на рынок понятие технических требований к помещению, регламентирующих вертикальность стен, прямизну углов, куда именно подводить воду, газ, канализацию, и все это определяется заранее, а не по ходу работ, пространство сначала при помощи лазера обмеряется, а уже потом делается чертеж кухни. Мы даем заказчику аргумент для разговора со строителями. Наш клиент уже хочет не просто качественного товара, он хочет чего-то большего, внимания к мелочам. В каком-то смысле он стал инфантильнее и ждет адресной, персональной заботы. Так что моя задача – обслужить, и как можно лучше. Мы работаем в сфере услуг, торговля – это ведь сфера услуг, не так ли? Когда мы кухню доставляем, мы упаковку увозим с собой, ведь квартира или дом не мусорная свалка. Надо чужую собственность уважать, причем невозможно плевать на тротуар, а, придя на работу, уважать чужую собственность. Я внушаю это людям, которые у меня работают, а тех, кому внушить все же не удастся, увольняю.

«БИЗНЕС», №11(30) от 25.01.05

Ирина Мочалова

Директор компании «Парта»

Непедагогическая поэма

ТЕКСТ: Михаил Сидоров

ФОТО: Михаил Соловьянов

Словосочетания «нескончаемая энергия», «неистребимый оптимизм» – без сомнения, штампы. Заезженные настолько, что многие, возможно, уже не представляют, что стоит за ними в жизни. Но значение этих слов можно легко объяснить на примере Ирины Мочаловой, директора компании «Парта», которая уже 15 лет отправляет учиться как юных, так и вполне зрелых россиян в зарубежные школы и университеты. Казалось бы, бизнес в сфере образования близок гуманитарной миссии. Но госпожа Мочалова, наверное, в нем не выжила бы, будь у нее чуть меньше энергии или оптимизма.

В АВГУСТЕ 1994-ГО

Представьте себе 1994 год. Лето. Одиннадцать часов дня. Ирина Мочалова готовит к отправке на учебу в США 30 школьников и с нетерпением ждет в посольстве, когда им оформят визы. Детям в 14.00 улетать, они вместе с родителями уже томятся в Шереметьево, а паспорта еще не готовы. С 12.00 до 13.00 в посольстве обед. И если до полудня визы не оформят, дети сегодня никуда не полетят. Наконец приносят паспорта. На часах 11.55. Ирина сгребает документы в охапку и прыгает в автомобиль. Времени впритык, на улицах пробки.

– И в Девяткинском переулке я царапаю бампером какую-то машину, -весело рассказывает Ирина.– Не знаю, кто был виноват. Но вылезшая из машины отмороженная личность, видимо, знала. «Две штуки зелени», – с ходу заявил этот товарищ. Попыталась что-то ему объяснить, всучить визитку. Но в ответ только: «Две штуки зелени».

А потом немногословный персонаж проворно схватил несколько паспортов, лежавших у Ирины на переднем сидении, сел в свою машину и уехал. Ирина могла бы впасть в оцепенение или, наоборот, забиться в истерику. Но было некогда – должен же хоть кто-то улететь! Улетели 25 детей. А родители оставшихся пяти поставили Ирину в известность, что если их дети не улетят завтра, то ей лично, а заодно и ее родственникам не позавидует ни один человек на свете. Самые ужасные клиенты, по убеждению Ирины Мочаловой, это родители. Ни в одном другом бизнесе таких не сыщешь.

– Что делать, я не знала. «На автомате» переоформила на завтра билеты. Дети, кстати, успели зарегистрироваться, и все это было не так просто. Потом заехала на пост ГАИ, где еще днем продиктовала номер той машины. Сказали, новостей нет.

А потом автоматически поехала кататься по Москве. И что вы думаете! -Ирина оживает.– В шесть часов вечера натыкаюсь на ту самую машину, припаркованную у подъезда. Видимо, сильные желания иногда материализуются. Опыта в решении подобных вопросов не было абсолютно.

Тут Ирина судорожно вспоминает, что один из бывших клиентов – интеллигентный на вид папа – как-то сказал ей со значением: «Ирина Алексеевна, будут проблемы – обязательно звоните». Вот и позвонила.

– Такого скопления черных джипов в «Бригаде» не показывали, – говорит Ирина.– Поверьте, я ничего хорошего в этом не вижу. Просто так получилось: от чего бизнес пострадал, то ему и помогло.

За неимением лучшей идеи ладные парни из джипов начали обходить подряд все квартиры в подъезде. И надо же случиться, что похититель паспортов в этот момент зачем-то вышел в подъезд. Сильные желания продолжали материализовываться. Встреча получилась мирной, даже дружеской: проходила на понятном всем, кроме Ирины, языке. В итоге она получила паспорта, а похититель – гарантии, что за царапину на машине Ирина расплатится в ближайшее время. На следующий день оставшиеся дети улетели.

Подводя итог, Ирина приводит печальную статистику. Около 90% всех детей, отправленных ею в 1991-1995 годах на учебу за границу, остались там жить и в большинстве своем стали сиротами. Родители не столько отправляли их учиться, сколько прятали от своих недругов. Детей спрятали, а сами пали жертвами пресловутого передела собственности.

## ПО СЕМЕЙНЫМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ

Кому-то, возможно, показалось, что в прошлом Ирина Мочалова владела какой-нибудь рискованной профессией, где были нужны молниеносная реакция, стальные нервы и железная хватка? Может быть. Но Ирина утверждает, что пришла в бизнес из науки: окончила факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ, а потом работала в университете под началом большого ученого – академика Валерия Легасова. После чернобыльской катастрофы, в которой совершенно незаслуженно, по мнению научной общественности, он был признан виновным, случилась еще одна катастрофа: ученый покончил жизнь самоубийством.

– Без Легасова работать в университете мне стало неинтересно, вспоминает Ирина. – Так что уход из МГУ в любом случае был делом времени.

С другой стороны, у Ирины росла дочь Татьяна. После горбачевской перестройки в университет стали приезжать американцы. Один из них и задал Ирине судьбоносный вопрос: «Почему бы твоей дочери не поучиться в США? Ведь во многих частных американских школах есть фонды для одаренных детей-иностранцев». Идея созрела сразу же. Пока в советском образовании идут «непонятные эксперименты», Татьяна закончит последний класс американской средней школы, потом поступит в американский университет и получит не «экспериментальное», а цельное образование.

Таня успешно прошла собеседование в школе Ancord под Бостоном и получила извещение о зачислении. Но тут случилось непредвиденное. Началась «Буря в пустыне», и школы прекратили финансировать иностранные программы. Иностранцы теперь могли учиться только за свой счет – за 17,5 тысячи долларов (28 тысяч долларов по сегодняшним меркам) в год. Таких денег Ирине взять было неоткуда.

– Всю жизнь была аполитичным человеком, – саркастически говорит Ирина. – Но с этого момента начала следить за событиями в мире.

Однако отчаивалась Ирина недолго. Вскоре другой американский знакомый задал ей еще один важный вопрос: «Почему нужна обязательно дорогая частная школа, если есть хорошие государственные?» Обучение в государственной школе США бесплатное. Но нужно заплатить около 5 тысяч долларов за опекунов, авиабилеты, страховку и сервис. Эта сумма для Ирины тоже была неподъемной. Но она сумела найти выход из положения, заключив с принимающей организацией (государственные школы принимают на обучение иностранных детей только через них) джентльменское соглашение. Если Ирина привлечет 19 платных учеников, то за сервис и опекунов с ее дочери не возьмут ни цента.

– Ни о каком бизнесе я тогда не думала, – рассказывает Ирина. – Обратилась к знакомому профессору, у которого было свое СП. Получила юридическую крышу при условии, что буду отдавать две трети прибыли. Потом заняла 10 тысяч рублей, дала рекламу на «Европу Плюс» и начала обзванивать всех знакомых. Через полтора месяца группа из 19 желающих уже набралась. И лишь после того, как дети улетели, я поняла, что у меня в руках дееспособный бизнес – образовательный консалтинг.

Ирина Мочалова уже имела договоренность о том, что принимающая организация будет брать у нее документы российских абитуриентов. При этом она уже ясно

представляла, как нужно оформлять эти самые документы и каким требованиям должны отвечать учащиеся, чтобы поступить в то или иное учебное заведение.

## НАЧНИ СНАЧАЛА

Бизнес оказался вполне прибыльным. Чего только стоит тот факт, что профессорское СП, увидев свою долю, тут же развалилось: сотрудники не смогли поделить эти деньги и разругались. Но Ирина Мочалова – человек науки, превратившийся в предпринимателя фактически в одночасье, – многих неприятностей, которые мог бы предвидеть ушлый бизнесмен, избежать не смогла. Ну а к ним прибавились еще и те, от которых страдали даже многоопытные бизнесмены. Так что практически все, что могло повредить бизнесу в России, бизнесу Ирины Мочаловой непременно вредило.

Неприятности начались с отправки первых же 20 детей: как уже было сказано, развалилось профессорское СП. Но зарегистрировать свою фирму Ирина не захотела.

– Меня это настолько пугало, что я решила снова прикрепиться к кому-нибудь. Так мне было спокойнее.

И вплоть до 1995 года с «кем-нибудь» все шло хорошо, не считая маленьких триллеров наподобие случая с «двумя штуками зелени». Ирина пригласила на работу нескольких сотрудников, фирма начала развивать новые направления. С 1993 года «Парта» стала отправлять россиян не только в школы, но также в колледжи и университеты, и не только в США, но и во Францию, Испанию и Германию. В 1994 году вышли на Англию.

– Если бы я раньше знала, что такое английская образовательная система, моя дочь училась бы в Англии, – вздыхает Ирина. – Или в Шотландии.

Случайно Ирина познакомилась с телевизионщиками, в частности с Петром Кулешовым. «Своя игра» так хотела иметь интеллектуального спонсора, а до того ей везло только на сугубо торговые компании и банки, что предложила «Парте» льготные условия «покровительства».

Бизнес «Парты» заметно вырос. Ирина заключила договоры уже с целым рядом зарубежных принимающих организаций (опекунских компаний или организаций по обмену студентами), уполномоченных представлять множество школ по всему миру. Таким образом, «Парта» сама стала представителем этих школ в России. Ирина и ее сотоварищи получили право проводить первоначальные тесты абитуриентов – выяснять, способны ли они «просоответствовать» избранному учебному заведению. Абитуриент, успешно прошедший этот тест, принимается в школу без дополнительных экзаменов.

– Если мы кого-то порекомендуем как отличника, а он окажется двоечником, нам этого не простят. Поэтому экзаменуем клиентов на совесть.

В самом начале Ирина Мочалова отправляла 30-40 учащихся в год, а в 1994 году их число превысило 70. Все шло к тому, чтобы в ближайшее время перевалить за 100. Но в 1995-м настал «черный вторник», когда рубль подешевел в несколько раз по сравнению с долларом. По этой причине рухнула и фирма, при которой существовала «Парта», и банк, в котором эта фирма держала счета, включая, естественно, счета «Парты».

– Всю финансовую жизнь пришлось начинать практически с нуля,– с невозмутимым спокойствием вспоминает Ирина.– Но мы начали... и продолжили.

Наконец, Ирина зарегистрировала собственную компанию. Деньги пропали, но остались сотрудники, партнеры, опыт работы, клиенты. Ведь компания полностью приняла удар на себя, и никто из ее подопечных не пострадал. Благодаря этому, а также телевизионной рекламе, «Парта» стала одним из наиболее узнаваемых брендов на образовательном рынке. И преодолев психологическую отметку 100 клиентов, компания уже готовилась штурмовать отметку 200. Дело было летом 1998 года.

– В конце июля – начале августа, перед началом учебного года, проходит самый большой объем платежей в школы. Деньги нам тогда переводили в основном в рублях. Помню, как я ждала, когда платежи накопятся, чтобы конвертировать их оптом. Помню, как начала конвертировать, как сделали заявку на валютный перевод. Потом мне сказали, что случился какой-то дефолт. Я только перекрестилась, ведь вроде бы успела все перевести... И тут выясняется, что мои платежи не ушли по назначению, а остались на корсчете.

Если бы Ирина не верила сотрудникам «СБС-Агро», которые утверждали, что скоро все средства будут перечислены школам – «все-таки дети, образование», тогда, вероятно, можно было бы сохранить хотя бы часть денег – 80%, 50% и т. д., вовремя подав соответствующие заявки. Но Ирина верила и поэтому потеряла все.

– До сих пор горжусь тем, что ни в один кризис ни один родитель не узнал о наших проблемах. Мы договаривались со школами, что выплатим все постепенно. Вот в 2002 году выполнили последние обязательства. Так что теперь родителям можно рассказать обо всем.

## НЕ КОРЫСТИ РАДИ

Однако уже в 1999-м «Парта» обслужила 200 клиентов. На уровне 200-250 человек в год компания держится и по сей день. Ирина считает, что на текущий момент это предел. Больше не позволяет рынок – объем платежеспособного спроса и конкуренция. Возможно, в недалеком будущем «Парта» откроет франшизы в нескольких городах-миллионниках. Предложений от региональных турфирм предостаточно. Тогда начнется другая жизнь. А пока приходится сражаться и за 200-250 клиентов.

На мощные рекламные кампании денег у «Парты» не хватает. От «Своей игры» после ухода Гусинского из НТВ пришлось отказаться: новые условия спонсорства оказались непосильными. Выручает репутация и опыт. Образование своих детей люди все-таки предпочитают доверять проверенным участникам рынка.

– Как к эксперту ко мне систематически обращаются за комментариями и издания, и телеканалы. В России не так много людей, которые знают о зарубежном образовании столько же, сколько я.

В пиаровских же целях «Парта» участвует в рубрике «Образование» одного авторитетного интернет-издания. А прямую рекламу дает только в профильной печати. При этом Ирина подчеркивает, что ее главный козырь (на чем, собственно, и была заработана репутация) – это «умение создать хороший продукт».

– Мы сами ездим по школам и отбираем их, – говорит Ирина. – Смотрим на отношение к ученикам и преподавателям, на умение решать проблемы, ведь у иностранных студентов всегда есть проблемы. В итоге я знаю, кому что предложить. Если к нам обращается молодой человек, чтобы «закосить» от армии, я советую ему не университет, а колледж: легче найти работу по окончании. А после университета он может быстренько вернуться домой и пойти в армию. Если богатые родители хотят отправить учиться избалованного ребенка, я не порекомендую им Англию. Там лучшая система образования в мире, но такие условия проживания, что избалованный ребенок оттуда просто сбежит, – Ирина делает паузу. – Наша государственная система образования только задумана как лучшая в мире, но реализует планы отвратительно. В общем, без работы я не останусь. Другое дело, что наш бизнес – не для прибыли. Мы неплохо живем, но и только-то. На пенсию я себе еще не заработала.  
«БИЗНЕС». №51(70) от 24.03.05

Наталья Муштакова

Владелица агентства «РУСС»  
Честные рыбацкие байки  
ТЕКСТ: Мария Петрищева  
ФОТО: Михаил Соловьянов

Наталья Муштакова известна как единственная и неповторимая, главная рыбачка России. Между тем ничто не предвещало такого мощного выброса адреналина в ее карьере. «В моей жизни все решает случай, и не факт, что завтра не позвонит какой-нибудь приятель и не пригласит полететь с ним в космос, так же, как однажды, десять лет назад, меня звали на рыбалку», – говорит Наталья.

## ЛОВЛЯ НА ЖИВЦА

«Мужчины-рыбаки – зануды и шовинисты. Многие до сих пор считают, что женщина на рыбалке – к несчастью, что она спугнет рыбу, взглянет или еще что. Другие не хотят брать женщин с собой, думая, что женщине будет тяжело. Да я в таких задницах побывала за эти десять лет, что им и не снилось!»

До того как стать специалистом по рыбной ловле, Наталья ничем не выделялась. Родилась в Москве, получила два высших образования: автодорожное и экономическое, работала на заводе, в банке, потом оказалась во внешнеэкономической ассоциации «Гермес». У компании были разнообразные интересы, в том числе ей принадлежали магазины элитной женской одежды. Директором этих магазинов и стала Наталья. Но эта работа ей быстро надоела. «Мода – не моя страсть. Я, честно говоря, даже не помню марок одежды, которую мы продавали, знаю только, что в основном она была из Америки, в стиле жен новых русских. Я сама ее не носила, и сидение в пыльном кабинете с калькулятором в руках меня не устраивало. Борьба за поставки, борьба за клиентов – это не то, ради чего я родилась». После дефолта Наталья ушла

из «Гермеса» и полгода отдыхала дома. «Я ни разу не пожалела о своем решении. У меня были предложения от других фирм, очень выгодные по деньгам, но я уже устала от такой работы. Наверное, я просто ждала чуда».

## СЛУЧАЙ НА РЫБАЛКЕ

«Человек думает, собака думает, овца думает, а рыба не думает, рыба знает», – поет Игги Поп в фильме Эмира Кустурицы. «Рыба не холодная и не безмозглая, она борется за жизнь! Самая большая щука, которую я сама поймала, весила 18 кг. Руки в кровь, оторванные ногти, но зато какой адреналин! Садись в лодку, видишь это чудовище и понимаешь, что ты его взяла! Но рыбалка, которую я никогда не забуду, закончилась полным провалом». Дело было на затопленном Чувашском водохранилище.

– В этом месте плавающих коряг больше, чем рыбы. И вдруг у меня берет щука, по ощущениям, весом от 4 до 6 кг, но идет совсем спокойно, как бревно. Я медленно подвела рыбу к лодке и говорю своему приятелю: «Бери садок и доставай ее».

А щука отличается тем, что, как только она хлебнет воздуха, ее нужно тут же вылавливать и не давать опять нырнуть. Иначе происходит химическая реакция, и она бешено рвется на свободу, удержать ее на тонкой леске крайне сложно. И тут мой приятель размахивается и пытается надеть садок ей на голову. Выражение щуки я никогда не забуду: «Я всякое видела, мужик, но чтоб меня сачком ловили, это уже беспредел». Щука буквально обиделась. Мощнейший рывок, и она уходит под лодку вниз.

Спиннинг у меня завязывается узлом, а щука выходит «на свечу» с другой стороны лодки! 40 минут шла борьба. В конце концов она оборвала крючок и спокойно уплыла, напоследок посмотрев мне прямо в глаза.

До того как заняться профессиональным рыболовным туризмом, Наталья рыбачила только в глубоком детстве. Но однажды ей позвонил старый друг и пригласил на добровольных началах помочь ему в управлении компанией, совладельцем которой он являлся, – «Мир рыболова». Не проработав там и недели, Наталья ушла в собственный бизнес – они с этим же другом открыли фирму на двоих. «Я поняла, что есть необходимость в туристическом агентстве, которое бы собрало все рыболовные базы, клиент у нас получал бы полную информацию о рыбалке на Байкале, в Астрахани, на Кольском полуострове, в Подмосковье. Тогда российский рынок рыболовных услуг только начинался. Мы все были первопроходцами, работы было поле непаханое». Проблемы возникали как с рыбаками, так и с владельцами рыболовных баз: «Люди, ездившие на рыбалку с палаткой и рюкзачком, не понимали, что они должны платить за сервис. А егеря со своим гипертрофированным эго считали, что обслуживание балованного молодого человека из Москвы с шальными деньгами унижает их достоинство».

– Когда вы начинали бизнес, что у вас было?

– Сначала мы купили готовую фирму. Зарегистрировали ее как «Вымпел», вложили свои средства, около 50 тысяч долларов за первый год – это то, что ушло на аренду, технические и накладные расходы, я уж не говорю про многочисленные команди-

ровки, которые тоже оплачивались из собственного кармана. Я – финансист, другой – рыбак, это был неплохой тандем. Я просчитала, что при таких расходах бизнес окупится на третий год, поэтому сэкономили мы на всем, останавливались в уютных гостиницах, ездили далеко не первым классом, но мне было интересно.

– Какой пакет услуг получали клиенты?

– Проживание, питание, подробную карту проезда, точные рекомендации по необходимым снастям. Тогда хорошие снасти стоили дорого, китайских подделок не было, и, как правило, в аренду их не давали. Еще – моторные лодки, сопровождение егеря, а дальше – чего душа пожелает.

– Вы не будете спорить, что у многих рыбалка ассоциируется с водкой, сауной, ну и, сами понимаете...

– Есть и такое. Когда я столкнулась с этим в первый раз, я, честно говоря, была в шоке. Был случай, когда молодые ребята уплыли на комфортабельном теплоходе в круиз по Волге, и им практически сразу же понадобились девушки. Но настоящие рыбаки, если даже они отрываются в первый день по полной, потом неделю ловят рыбу, и их больше ничего не интересует.

– На чем вы зарабатывали?

– Как правило, и тогда, и сейчас мы брали 15-20% от стоимости путевки. Я про считала, что для того, чтобы перекрыть расходы, мне нужно привлечь не менее 50 баз. К третьему году существования нашей фирмы из этих 50 рабочих было 15. Остальные прозябали, а все – из-за российского менталитета. Вот пример. Есть великолепное озеро Акатовское в Смоленской области. Там водились два вида судака – озерный и серебристый, рыбалка была очень интересная. И вот мы приезжаем знакомиться с директором местного хозяйства. База его – традиционное русское убожество, без всякого ремонта. Он нам выставляет на стол самогон, хлеб, сало. И когда речь заходит о благоустройстве территории, произносит волшебную фразу: «Вы мне сначала заплатите, сам я убирать ничего не буду, но попрошу свою жену, сельскую учительницу, а она бесплатно тут разгребать мусор не станет». Он не понимает, что мы ему привозим клиентов, он же сидит на всем готовом и при этом даже окна помыть не хочет! Таким людям проще пускать браконьеров, которые электроудочками за два-три года уничтожили всю рыбу.

## ДОРОГА ЗОВЕТ

На третий год Наталья рассталась со своим партнером. «Рыба пошла», и он решил пересмотреть их взаимоотношения. «Я не хотела ему мстить, потому что тогда пришлось бы перечеркнуть много хороших воспоминаний, и я ушла ни с чем». История началась заново: Наталья позвонила знакомым в «Мир рыболова», те ей посочувствовали и выделили безвозмездно столик в одном из магазинов. Сидя в скромном уголке, Наталья начала продавать туры через магазин. Репутация у нее уже была, люди ее знали, она выжила. Старый друг ее не узнавал, да еще и занимался черным пиаром. В один прекрасный момент Наталья не выдержала и позвонила «крыше», под которой работал «Вымпел». «Я их попросила передать своему бывшему партнеру, чтоб он оставил меня в покое. После этого он успокоился, а я продолжила свой бизнес». После стола в магазине Наталья сняла небольшой офис на Чистых прудах,

где и располагается ее агентство «РУСС». В штате всего два человека, есть еще егеря, которые ездят вместе с группой. Помимо рыбалки Наталья занялась потихонечку и охотой, и активным туризмом.

– Сколько зарабатывает такая фирма, как ваша?

– Немного. Туристический бизнес нерентабельный, зимой мы проедаем все, что заработаем летом. Месячная прибыль крупного агентства – от 3 до 40 тысяч долларов. У меня был момент, когда я могла выйти на другой уровень, вложиться в офис, персонал, заняться бизнесом ради бизнеса. Но я не такой человек. То, что я делаю, – не работа, а стиль жизни. Именно поэтому в 2001 году я вложила все, что у меня было, в организацию фестиваля рыбацкой кухни. С тех пор каждый год в течение двух дней со всей России собираются рыбаки и готовят уху – в центре Москвы, на мангалах, под присмотром кордона милиции, пожарных, представителей санэпидемстанции. У меня уху варили не только простые рыбаки, но и звезды эстрады, телевидения.

– Что значит фраза на вашем рекламном буклете: «Отдых для активных женщин. Мир глазами мужчин»?

– Есть масса теток, как я их называю, которым не суждено сидеть дома и быть просто домохозяйками. Они хорошо зарабатывают, но семья для них – не главное, или не сложилось. И такие женщины с удовольствием съезжают на рыбалку. Они не боятся трудностей и им нужен адреналин! Из моих постоянных клиентов 20% – женщины. Это направление нужно отдельно развивать, финансировать, создавать свой клуб.

– А как вообще изменились запросы клиентов?

– Динамика была такая: сначала приходилось объяснять, за что нужно платить, потом готовы были платить за что угодно, теперь клиенты избалованы вниманием и разнообразными предложениями, они стали более вьедливыми, требовательными. Но корпоративные выезды на рыбалку по-прежнему не в моде: на рыбалку нужно ездить своим кругом, где материальный достаток всех участников приблизительно одинаковый.

– Наталья уверена, что ее конкурентное преимущество в том, что «не советует плохого», никогда не навязывает клиенту, куда ему ехать, и предоставляет только достоверную информацию: «Все мы живем с процентов, но моя репутация стоит дороже, и отношением клиента к нашей фирме я предпочитаю не рисковать». Однако за последнее время конкуренция стала довольно жесткой: как минимум десять серьезных фирм в Москве занимаются тем же, что и «РУСС». Есть и такие, кто работал вместе с Муштаковой, а потом уходили и открывали свои агентства. «Мужики смотрят на меня, видят, что я, женщина, в тяжелом бизнесе и, несмотря ни на что, 24 часа улыбаюсь, и думают, что доходы здесь просто чудовые и они запросто со всем справятся сами».

## МОРЕ ПО КОЛЕНУ

– Вы не только устраиваете рыболовные туры, но и инспектируете рыболовные хозяйства, которые находятся в вашем управлении. С браконьерами сталкивались лично?

– В каждом регионе свой лимит на отлов рыбы. Как правило, это 10 кг с водоема за один раз. На Кольском полуострове, на элитной рыбалке, лимит на семгу – 1 кг. Нормальные рыбаки делятся на две категории: спортсмены, те, кому важен соревновательный дух, и рыбаки-путешественники, любители экзотики, охотники за трофеями. А браконьеры – это ведь не дядечка с сетями, а организованная мафия. Я догадываюсь, кто стоит за этими людьми, но лучше их в лицо не знать.

– Все жалуются на короткую сезонность и низкую рентабельность внутрироссийского туризма. А на иностранных любителей рыбалки вы не ставите?

– Прием западных туристов находится у нас на полулегальном положении, и все по законодательству. В тайге или в национальном парке далеко не всегда есть гостиница, которая имеет право регистрировать иностранцев. И если с ними, не дай бог, что-нибудь случится, страховая фирма просто разорится. Так что пока прием иностранцев, которые ездили бы к нам с большим удовольствием, составляет всего лишь 5% общего оборота. И потом, другая проблема – мало разработанных маршрутов. В среднюю полосу России или в Подмосковье иностранцы не поедут, их интересуется Кольский полуостров, Эвенкия, а там ограничена возможность приема.

– Скажите, Наталья, чего вы не можете себе позволить, будучи хозяйкой такого бизнеса?

– Я не могу расслабиться ни на секунду, никакие очаровательные женские слабости или легкомысленные отношения недопустимы. Я уже лет десять не отдыхала, и снится мне не рыбалка, а полное безделье на пляже, с личным массажистом и пальмами вокруг. Но и продать этот бизнес я не хочу, и вовсе не из-за денег. Я просто еще не везде побывала – впереди Камчатка, Сахалин, и я хочу увидеть все это своими глазами, ради этого я все и придумала – или жизнь придумала за меня.

«БИЗНЕС», №49(68) от 22.03.05

Дмитрий Немировский

Владелиц студии плитки и камня «Барок»

Мозаика желаний

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Александр Басалаев

Дмитрий Немировский сам себя называет эмигрантом. Я бы добавила -бизнес-эмигрантом. То в Австрии дело выгорит, то в Чехии, то в России. Переезжает, открывает, закупает, поставяет, продает. По профессии Дмитрий повар, но год назад он открыл в Москве студию плитки и камня «Барок».

Дмитрий спросил, есть ли у меня предпочтения относительно того, где нам лучше встретиться. Я сказала, что мне было бы интересно посмотреть на его магазин.

– Тогда подъезжайте завтра в девять. Удобно?

– В девять утра? – уточнила я.

– Да, позже просто не могу. Одна за другой встречи.

Что за привычка у этих бизнесменов так рано вставать, подумала я, предвкушая муки пробуждения.

До магазина добиралась в темноте. На дверях висела табличка «Студия плитки и камня „Барок“. Часы работы: 10.00-21.00». «Какого черта!» – вслух выругалась я, вошла внутрь и, наверное, так и стояла бы с открытым ртом, если бы не появился Дмитрий.

– Посмотрите, – Дмитрий погладил рукой серую колонну. – Из этого же камня построен Колизей в Риме. Сотни лет он впитывал запахи войн, пиршеств, его грело солнце и освещали звезды. А вот этот 400 лет смотрел на Средиземное море, а тот родился в Бразилии.

Трудно поверить в то, что всего полтора года назад Дмитрий Немировский вообще ничего не понимал в камне и плитке.

## АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Я все никак не могла понять, что же мне напоминает история жизни Дмитрия Немировского. А потом осенило: да это же самая настоящая американская мечта! В голливудском исполнении. Немировский родился на Украине, в Харькове. Хочется добавить – в семье простого сельского учителя. И жил себе, жил, пока во всей Восточной Европе не начались революции. Тогда открылись границы, люди начали ездить по разным странам и увидели, как, оказывается, можно красиво жить.

Дмитрий Немировский устроился передо мной в кресле, примерно сложил руки и начал рассказывать:

– Мы с братом начали свой бизнес с того, что закупали в Австрии магнитофоны International и часы, возили их продавать на Украину. Потом совсем переехали жить в Австрию. Через некоторое время стало тесно в рамках одной Украины, и пришла идея покорить Чехословакию. Мы, можно сказать, были одними из первых, кто привез туда японские телевизоры Funai. Это потом мы уже начали продавать и Panasonic, и Sony.

У чехов очень неожиданный оказался менталитет: они могут ездить на задрипанной машине, но смотреть задрипанный телевизор – никогда. Очень благодарный бизнес для этой страны. Денег, правда, поначалу было мало. Мы с братом были «на все руки от скуки»: и дальнобойщиками, и грузчиками, и бухгалтерами. Брат искал поставщиков, я – покупателей. В каждом контейнере 365 телевизоров. Купили, погрузили, посчитали, перевезли, продали, опять заказали... Страшно вспомнить.

Вскоре Дмитрий перебрался жить из Австрии в Прагу и решил расширить свой бизнес: занялся еще и поставкой одежды.

– В Чехии была развита своя промышленность, но она выпускала некрасивую, устаревшую одежду. Типичный совок. Мы открыли мультибрендовый магазин и привезли Valentino, Ferre, Fendi. Наверное, тоже одними из первых. Чехи были в шоке. Никто, в общем, не предполагал, что такая одежда существует.

Вот на этих самых Ferre и телевизорах Дмитрий сделал свой первый капитал. Мальчик из Харькова превратился в одного из самых крупных поставщиков японской аппаратуры в Чехии. Американская мечта сбылась. И, видимо, не для него одного.

Дмитрий смеется:

– В 1995 году в Чехии развили бурную деятельность вьетнамцы. Может, и не вьетнамцы, но их было очень много. Тоже что-то поставляли, привозили, продавали. С одним таким предпринимателем мы делили склад. Помещение большое, нам столько места не было нужно. Так вот этот маленький господин, вечно дымящий сигарой и окруженный кучей девочек, однажды просто вывез всю нашу аппаратуру с общего склада и смылся. На 500 тысяч долларов. Мы его, конечно, искали потом. Но они настолько все одинаковые. Короче говоря, не нашли.

В 1998 году брат Дмитрия вдруг изъявил желание уехать во Францию и заняться ювелирным делом. Дмитрий какое-то время тянул дела на себе, а потом вдруг продал магазин и завязал с поставками аппаратуры. «Понимаете, – говорит он, – телевизоры стали первой ступенью к исполнению желаний. Это как мозаика – хочется многого, и ты в течение жизни стараешься собрать единое целое из кусочков и блоков с тем, чтобы получилась красивая картина. От простого поставщика товаров, изготовленных кем-то еще, постепенно переходишь к созданию собственных красивых, по твоему мнению, образов. Это в равной степени относится и к жизни, и к работе».

## ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

Студия плитки и камня «Барок» стала второй попыткой Дмитрия Немировского устроить свой бизнес в России. Семь лет назад он пытался наладить поставки продуктов в Москву. Но дело не заладилось. Партнер кинул Дмитрия. Дмитрий в отместку отбил у него жену и увез ее в Чехию. До сих пор считает, что вышел с прибылью.

А потом один старый знакомый, по национальности венгр, с которым Дмитрий поддерживал отношения еще с Австрии, предложил вместе заняться керамической плиткой. «Да я же в ней ничего не понимаю», – смутился Дмитрий. «Со временем поймешь», – ответил венгр.

– Как-то все сложилось в тот момент. Брат вернулся из Франции, жена просилась домой, в Россию, да и меня самого ничто не держало в Чехии. Короче говоря, решили попробовать. Ну, пусть будет плитка.

Для начала Дмитрий вместе с братом уехал на три месяца в Италию на завод по обработке камня и производству кафеля. Жили и учились. Учились разбираться в породах камня, в способах обработки, изучали месторождения и просто наблюдали за мастерами. Учеба обошлась им в 50 тысяч долларов. Еще 250 тысяч вложили в открытие своего первого плиточного магазина в Москве.

И тут Дмитрия опять кинули. На этот раз – венгр. В самый последний момент он отказался от своих обязательств, а именно – от поставок камня из-за границы.

– Мы с братом, конечно, остолбенели, но назад пути уже не было: заплатили за аренду здания, сделали дорогой ремонт, чуть ли не рекламу уже дали. Поэтому пришлось самим решать те задачи, которые лежали на бывшем партнере. И тут мы столкнулись с самой большой проблемой. Никто из европейских поставщиков натурального камня не хотел работать с новичками. Они избалованные. Они держат свою марку. «Кто вы такие, чтобы мы с вами вообще разговаривали?»

Тогда Дмитрию пришлось ехать к каждому европейскому поставщику и уговаривать поверить ему как бизнесмену, благо за плечами были годы успешной работы в Австрии и Чехии. В итоге привередливые поставщики все-таки заключили с Дмитрием договоры. Немировский вздохнул с облегчением и подумал, что самая большая проблема решена. Но он ошибся.

– Все эти взятки, – рассказывает Дмитрий с искренним удивлением, – справки, проверки, пожарные, СЭСы. Я был уверен, что у меня есть опыт ведения бизнеса. Но этот опыт совсем не пригодился в России. Такое ощущение, что здесь бизнес душат намеренно. Любой. Во всех его проявлениях.

## ТУАЛЕТ ЗА 20 ТЫСЯЧ ЕВРО

Но магазин «Барок» все-таки открылся. В ассортименте – натуральный камень, керамическая плитка и керамогранит. Все очень дорогое и качественное. Никакого ширпотреба. Дмитрий говорит, что ориентировался на новое поколение «новых русских», готовых заплатить большие деньги за что-то в самом деле красивое и штучное.

И уже через несколько месяцев Немировский понял, что магазин необходимо переделать в студию со своими дизайнерами и строителями-укладчиками. Потому что богатому клиенту, у которого мало времени, проще обратиться в фирму, которая сделает все и сразу: дизайн, замеры, проект, достанет материалы, строителей наймет. И почему бы тогда не стать такой фирмой?

– Мы продолжаем работать с другими дизайнерскими конторами. Потому что иногда клиенты заказывают очень редкие камни, которые достать непросто. А у нас все-таки хорошие связи.

К Дмитрию в магазин однажды пришел человек, достал из сумки маленький кусочек синего камня и сказал: «Хочу такой туалет». Голубой камень оказался очень редкой породой, добываемой только в одном карьере на севере Франции. Породы настолько дорогая, что постоянного спроса на нее нет. Поэтому карьер этот возобновляет работу только в случае необходимости.

– Нам год потребовался только на то, чтобы выяснить, где этот камень вообще найти можно. Вышли на специалиста, который изучает месторождения по всему миру, проконсультировались с ним, он поехал искать. И я понимаю этого человека с голубым камнем. Энергия камня может с ума свести.

«Человек с камнем» оставил в студии «Барок» 25 тысяч евро. За синий туалет.

Сейчас Дмитрий Немировский уже ищет помещение под вторую студию камня. Присматривает что-нибудь поближе к элитным новостройкам. Говорит, его клиент как раз там.

– Чем больше строят элитного жилья, тем больше спрос на наши услуги. Конкуренция, конечно, есть, но не могу сказать, что она душит. Студий нашего уровня не так много. Магазины типа «Старика Хоттабыча» реализуют товар другой ценовой категории, качества и вовсе не предлагают редкостей.

Выбранная Дмитрием ниша имеет как свои плюсы, так и минусы. Клиенты, готовые заплатить 25 тысяч евро за туалет, как правило, очень требовательны, придирчивы и капризны.

– Иногда эти люди просто не понимают, что камень, как и все, созданное природой, не может быть без изъянов. Человек заказал нам панно. Мы сделали. Очень красивое и дорогое. Он пришел, посмотрел и говорит: «Это что за фигня такая? По чему здесь какое-то черное пятно?» Мы ему пытаемся объяснить, что в этом и заключается натуральная красота камня, его неповторимость, его уникальность. Не понял, отказался, правда, потом все равно пришел.

Средняя стоимость заказа в студии «Барок» составляет 7 тысяч евро. Дмитрий говорит, что собирается со временем снизить планку, работать и с менее дорогим сырьем. Недавно уже заключил договор на отделку крупного торгового центра.

### «СБЫЧА МЕЧТ» В ПОРЯДКЕ ОЧЕРЕДНОСТИ

– То есть вы в России надолго обосновались? – спрашиваю я.

– Видимо, да, – хитро улыбается Дмитрий. – Хочу одну свою давнюю страсть в жизнь воплотить. Открыть ресторан.

Значит, не зря Немировский учился в юности на повара. Потирая руки, Дмитрий рассказывает:

– Когда-то у меня уже был ресторан. На Старом Месте в Праге. Сначала я частенько там обедал, а потом случайно узнал, что ресторан продается. Их шеф-повар Рене просто волшебник. Один из лучших поваров в Европе. Есть, правда, в этой истории один пикантный момент.

Через некоторое время после покупки Дмитрий узнал, что весь обслуживающий персонал его заведения – люди нетрадиционной сексуальной ориентации. Как-то совершенно случайно узнал. Смутился и сделал из ресторана ночной клуб. А потом, в порядке эксперимента, опять ресторан. В 2002 году в Европе случился потоп, и ресторан Немировского в числе прочих подвальчиков Праги затопило.

– Воды было вот столько, – Дмитрий поднимает руку на метр от пола и продолжает с детским восторгом. – Все плавало. Получился бассейн с едой!

Потоп практически уничтожил полигон для гастрономических экспериментов, и Дмитрию ничего не оставалось, как продать его. Правда, страховка покрыла причиненный стихией ущерб.

– Я тогда, после потопа, с Рене договорился, что еду в Россию, занимаюсь плиткой, потом открываю ресторан и его зову шеф-поваром. Кажется, время пришло.

«БИЗНЕС», №21(40) от 08.02.05

Наталья Нестерова

Генеральный директор мебельного салона «Спацио»

Клиенты стали покупать товар вместе с услугами

ТЕКСТ: Мария Петрищева

ФОТО: Александр Басалаев

История нашего знакомства с генеральным директором мебельного салона «Спацио» Натальей Нестеровой – классика постмодернизма: иметь массу общих знакомых в Москве, пересекаться по жизни, но столкнуться нос к носу под Новый год на далеком китайском острове Хайнань, где кроме кокосовых пальм и рисовых полей есть только чистейшие море и горы.

Импульсивность и перепады настроения – это про нее. Авантюризм и бешеная амбициозность. Повышенная эмоциональность, резкость суждений и хорошее чувство юмора. Вы бы хотели иметь дело с таким человеком? Скорее всего, вы об этом мечтаете, но боитесь признаться. И правильно: Наталья сама выбирает, с кем дружить, а с кем при встрече не здороваться и театрально отводить взгляд в сторону.. Такие люди, как Наталья, могут запросто убедить себя в том, чего никогда не было и не могло даже быть, а потом рассказывать все как самую всамделишную правду и, что удивительнее всего, – верить в каждое слово! Сила этой веры заражает, как вирусная инфекция, и ты перестаешь обращать внимание на нестыковки и противоречия. В конце концов у каждой истории есть черновики и варианты, и они порой гораздо интереснее, чем текст, прошедший цензуру.

## ЛЫЖИ И КОВРЫ

– Ты знаешь, очень сложно представить тебя строгим офисным работником, изо дня в день продающим клиентам дорогую итальянскую мебель.

– А я не офисный работник. Больше всего я скучаю по тому времени, когда у нас был огромный шоу-рум в ангаре на Шмитовском проезде, 16. Это было самое необычное, странное помещение в Москве! Индустриальный лофт с металлическими конструкциями, антресолями, с совершенно неопишуемым потолком. Там проходила масса вечеринок, съемок, выпивалось море коктейлей, собирались все мои друзья и масса незнакомцев. К нам приехал в свое время -это был его первый визит в Рос сию – Джулио Каппеллини, владелец фабрики Cappellini, чью мебель мы выставляли. Сейчас на месте ангара строятся многоэтажные элитные корпуса.

– А как ты вообще попала в мебельный бизнес?

– Меня туда занесло. Я училась в МАИ, работала в турфирме, в строительной компании. Неплохо знала итальянский язык. И однажды подружка-итальянка позвонила и сказала: «Мы открываем мебельный магазин. Ты не хотела бы у нас работать?» Я согласилась и стала генеральным директором.

– Так сразу и директором?

– Это только кажется, что все круто, – смеется Наталья. – Когда я туда пришла, не было никакой структуры, клиентов, продаж – ничего. И целая куча проблем. Моя подруга и ее муж были первыми, кто привез мебель Cappellini в Москву. И мебель эту здесь не понимали. Был конец 1998-го – начало 1999 года, в моде были такие, знаешь, желто-синие интерьеры с бешеным количеством лампочек в потолках, все из гипсокартона, с обилием волн, цветов, всевозможных фактур. А необычные холодные формы современного дизайна никто не воспринимал. Надо было его каким-то образом продвинуть, объяснить, в чем смысл и за что нужно платить такие деньги.

И тогда было придумано сделать выставку в заброшенном ангаре. Мероприятие удалось раскрутить, все приезжали, тусовались, веселились, восхищались. Однако аренду надо платить каждый месяц, и художественный жест стал магазином, чей персонал поначалу составляли два человека.

– Я работала по 12 часов в сутки, училась на собственных ошибках. Уставала настолько, что в воскресенье никого не хотела видеть.

– Любовь к красивой жизни стала адом?

– На красивую жизнь нужны деньги, и, когда ты работаешь на себя, уже сложно отличить друзей от деловых партнеров, отдых от бизнеса. Если бы меня не возбуждали современные интерьеры, дизайн, я никогда бы этим не занялась, несмотря на авантюризм.

Нельзя продавать то, что тебе самому не нравится, я этого не умею. Я всегда должна быть уверена в качестве продукта, который предлагаю, знать его вдоль и поперек. По словам Натальи, на самоокупаемость магазин вышел примерно через год. Нужно иметь в виду, что марка Carrellini, как и большинство европейских фабрик, в рекламу и раскрутку ничего не вкладывала, оказывая преимущественно консультационную и моральную поддержку.

– Клиенты к вам приходили по рекламе?

– Рекламы было море, но и по сегодняшний день лучше всего работает фактор личного общения и человеческих отношений. Если мы кому-то два или три года назад оформляли дом, то клиент, как правило, возвращается. Рекомендует нас друзьям. Покупает квартиру. Снова начинает ремонт. Звонит нам – и так далее.

– Слушай, вот ты человек импульсивный: в поисках лыжного костюма обошла весь Пекин, а в итоге купила три ковра для новой квартиры. Неужели за эти годы ты ни разу не думала о смене деятельности?

– Предложений была масса. Но мне хорошо с моими партнерами, и уходить из этого бизнеса я не собираюсь. И потом, не забывай, что лыжный костюм я все же купила, просто в другое время и в другом месте.

## НЕ ПРОСТО И НЕ ТОЛЬКО МЕБЕЛЬ

После сноса фабрики студия «Спацио» переехала на Смоленский бульвар, арендовала офис. Продажи пока идут по каталогам, а новый магазин откроется в апреле.

– Космическая аренда выгоднее, чем собственный магазин?

– Чтобы купить магазин площадью 250 кв. м в центре, нужно сразу выложить 1,5-2 миллиона долларов. В Европе под такие покупки дают человеческий кредит, а у нас очень высока процентная ставка – от 16% до 20%, по-моему.

– Вы постепенно расширили ассортимент. Как это происходило?

– Не каждый может себе позволить шкаф более чем за 20 тысяч долларов.

И вопрос не только в цене. Философия марок, которые мы продаем, очень специфична. Поэтому мы стали искать другие фабрики, тоже в современном стиле, но более демократичные.

– Как вообще строятся отношения с фабриками?

– Больших денег недостаточно, чтобы тебе дали продавать дизайнерскую мебель. Фабрика дает использовать свой брэнд только на определенных условиях: метраж

под экспозицию, бюджет, который ты должен вкладывать каждый год, кроме того, ты должен обеспечивать определенный объем продаж.

Русские клиенты до сих пор очень любят что-то необычное, чего нет ни у кого, что-нибудь позадиристее, понавороченнее. Например, они смотрят какую-нибудь гостиную в каталоге и говорят: «Я хочу все то же самое, но с перламутровыми пуговицами». Если мы знаем, что фабрика справится с таким заказом и сможет его вовремя поставить, мы с ней работаем. Если же сроки поставки нарушены, штрафные санкции падают только на нас.

Дело в том, что в Европе никто не платит штрафов. Если фабрика не сдала заказ вовремя, это не ее проблемы. Именно поэтому там никогда не указывают точную дату, и всегда прописывают, что не несут ответственности за изменение ориентировочных сроков. Ведь фабрики зависят от поставщиков. Италия - страна мелкого производства и совсем не похожа на Россию, где «Жигули» собирались на одном заводе. Та же марка Carrellini сама изготавливает, к примеру, только кухни (совместно с Voffi) и лаковые изделия. По сути большинство итальянских фабрик являются компаниями-брендами, придумывающими дизайн, подбирающими материалы, размещающими заказы. Цепочка посредников очень велика. Есть, конечно, и такие фабрики, где делают все, но это скорее исключение, чем правило.

– Из чего складывается ваша прибыль при такой схеме?

– Ну, прибыль, конечно, существует...

– И на том спасибо. А все же?

– Ты знаешь, еще в институте меня учили, что прибыль складывается из продажной цены минус себестоимость и всевозможные расходы. К сожалению, цена на продаваемую в Москве мебель неизбежно возрастает из-за доставки. Здесь есть определенные схемы, по которым работают все, но углубляться в подробности я не стану. Если пришла, к примеру, сломанная мебель, то это только наш вопрос, и фабрика ее бесплатно не поменяет.

– Вы работаете по предоплате?

– Да, примерно 70% клиент вносит сразу. В целом цена на мебель в Москве приблизилась к европейскому уровню, снизившись за последнее время на 20%. Но все равно в Европе другая ситуация. Там чаще всего не платят за транспорт. Есть целая система льгот, отсрочек платежей для дилеров. Аванс, который оставляет клиент там, гораздо ниже, чем у нас. Но в России больше рисков, никто тебя не страхует, ни один банк под этим не подпишется.

– Именно благодаря этому процветает пиратский рынок, не так ли?

– Мебель не так просто подделать. В Москве есть фабрика, которая пытается копировать Moroso. Но их диваны продавливаются через месяц. Я уверена, что очень скоро с пиратством у нас будет покончено. Еще лет 10-15 назад в России мебель продавали в четыре-пять раз дороже, чем она реально стоила. Многие на этом сделали колоссальные состояния, возили бракованную, неукomплектованную, поддельную мебель вагонами. И скупалось все на ура. Это время прошло, сегодня рынок устоялся. Клиенты покупают наш товар вместе с услугами, и в перспективе консалтинг, мнение профессионалов будет стоить дороже.

КАЛИНКА-МАЛИНКА

– Появилось ли у твоих конкурентов что-нибудь, вызывающее зависть?

– Из фабрик ничего нового появиться пока не может, все крупные брэнды у нас представлены. В Москве не хватает приемлемых и приятных аксессуаров. Аренда настолько дорогая, что это невыгодно. Для того чтобы платить аренду, нужно иметь очень серьезные обороты. Небольшой магазин аксессуаров будет обходиться в месяц в 15-30 тысяч долларов, и пока никто не хочет рисковать.

– В чем сегодня твое конкурентное преимущество?

– По каждой фабрике существует несколько дилеров, Москва – большой город. Серьезных игроков в той же нише, что и мы, от четырех до шести. Пока этого достаточно. У нас нет задачи продавать только вещи музейного уровня, скажем, коллекционный стул Рона Арада за 30 тысяч долларов, хотя, если будет клиент, мы ему этот стул найдем. То, что мы предлагаем, это всегда некий проект, концепция. И пока у нас нет магазина, мы работаем как студия, предлагаем дизайн-проекты. Эти проекты клиентам ничего не стоят, просто я считаю, что дорогая продукция требует соответствующего сервиса.

– А были случаи, что ваши технологии воровали?

– Бывает, что используют нашу концепцию, но ничего не покупают. Это не страшно, все равно это перспективная работа, так как, воспитывая вкусы клиентов, мы уверены в том, что рано или поздно они у нас что-нибудь приобретут. Случается хуже. У нас была нехорошая история с одним рестораном, когда проект, над которым работали не только мы, но и группа архитекторов, доделывала третья сторона. В результате некий архитектор из Петербурга, не буду называть его фамилию, выдвинул этот ресторан на архитектурную премию как собственный проект. Конечно, нам заплатили за работу, но с точки зрения авторского права и элементарной этики опыт был неприятным.

– Можешь назвать годовой оборот твоих конкурентов?

– Я знаю, что компании, продающие дешевую мебель, имеют годовой оборот около 16 миллионов долларов. Но на дорогой мебели столько, конечно, не сделаешь. На носках и платочках люди всегда зарабатывают больше, чем на дорогих машинах.

– Сегодня в твоём подчинении большой штат людей. Вы учите их за свой счет?

– Конечно. Люди, которые десять лет назад начинали свой бизнес, поднимали его с нуля. Культуры из поколения в поколение оформлять дома коронованных особ, как в Европе, у нас нет, и, когда я слышу подобные заявления, мне смешно. Никогда не нужно забывать свое прошлое, и тогда будущее будет к вам благосклонным.

«БИЗНЕС», №31(50) от 22.02.05

Алексей Никитин

Владелец фирмы грамзаписи «Никитин»

Как человек стал брэндом

ТЕКСТ: Карен Газарян

ФОТО: Михаил Соловьянов

Пять лет назад два покинувших концерн «Союз» топ-менеджера Алексей Никитин и Максим Швачко сидели и гадали, как назвать свое детище – новую фирму грамзаписи. Название не вытанцовывалось: приходившие на ум бесконечные комбинации со словом «рекордз» звучали уныло, как та самая «халва, халва», от которой, сколько не повторять, во рту сладко не становится.

И вдруг Максим произнес фразу, как бы к делу не относящуюся: "Мне очень нравятся конфеты «Коркунов». Он, конечно, имел в виду не только то, что ему нравятся в принципе шоколадные конфеты. И даже не только то, что из всех шоколадных конфет ему больше всего нравятся именно эти. Обаяние заключалось в имени. Чуткий Швачко подсознательно ухватил смысл и стратегическую цель этого наименования. Предлагаемый рынку продукт должен быть максимально персонализирован, тогда его выделяют из всех остальных, запомнят и полюбят. Так что название для фирмы грамзаписи придумывать не пришлось. Потому что оно уже было. «Моей фамилией, – решил Швачко, – мы фирму не назовем, так что давай, Алексей, жертвуй своей». Так человек стал брэндом.

## ИГРА В АССОЦИАЦИИ

Я спрашиваю, каково это. Чисто психологически. И кто же тогда такой Микоян – сталинский нарком или вареная колбаса? Я говорю, что мне жаль маленькую девочку по имени Аленка и с прозвищем «конфетка». Ведь, становясь брэндом, человек перестает в каком-то смысле принадлежать самому себе, и у него вообще появляется другая жизнь. Я говорю все это и вижу, как сидящий передо мной Алексей Никитин, владелец одноименной фирмы грамзаписи, кивает мне.

– Я понимаю вас, – говорит он. – Дать компании свое имя – это ответственность. Тебя автоматически начинают ассоциировать с ней, а ее – с тобой. Конечно, приятно слышать по радио собственную фамилию, которая отчасти перестала ею быть, а обозначает что-то еще. Имя бежит впереди тебя, и ты должен поспевать за ним. От тебя зависит, добрым будет это имя или нет. Даже если им названа не одна, а десять компаний, оно все равно твое и только твое. Мой друг Швачко первое время представлял меня в каких-то ситуациях так: «А вот это тот самый Никитин». Помните, был такой фильм «Тот самый Мюнхгаузен»? Это, конечно, шутка была, но шутки в сторону: ты пришел куда-то впервые, а там тебя уже вроде знают, первое впечатление уже составили. Хочется, чтоб оно всегда было если не восторженным, то благоприятным, по крайней мере. Это я сейчас лучше и отчетливее понимаю, чем тогда. А в самом начале даже хотелось, чтобы Никитиным был такой ненастоящий Никитин, седовласый, бородатый, выполняющий просто некую рекламную функцию. Но потом пришло понимание того, что емкая сухость имени весомее и выигрышнее всяких прибабасов.

В лице Алексея Никитина лично я не вижу никаких признаков мегаломании. Никакой напыщенности, самодовольства, сознания собственной исключительности. Я понимаю, что не тщеславие и не мучительная любовь к себе заставили его стать брэндом. И тогда я спрашиваю этого человека, сидящего передо мной в потертых джинсах и неброском свитере, почему он решился на собственный бизнес со всеми

его рисками, нервами и зависимостью от этого бизнеса, невозможностью спрятаться от него, забыть о нем, уйдя с работы, как это делает любой наемный клерк. Никитин отвечает обстоятельно. Причин было две: внешняя и внутренняя. Внешняя причина заключалась в том, что концерн «Союз», где он работал, избрал стратегию расширения розничной сети. А его это мало занимало. Ему хотелось заниматься покупкой авторских прав и выпускать альбомы. Это было гораздо интереснее. Реализовать этот интерес можно было, только основав свое дело.

### ЕСЛИ ЗВЕЗДЫ ЗАЖИГАЮТ...

– А внутренней причиной был, конечно, кризис среднего возраста?

– Естественно, – Никитин пожимает плечами, – в 32 года перед тобой дилемма: либо оставаться вечным менеджером, либо на что-то решаться.

– А на что именно вы решились? – не отстаю я. – На маленький свечной заводик, как у отца Федора, чтобы обеспечить себе безбедную старость? Или все жебыла какая-то сверхзадача?

– И то, и другое. Без сверхзадачи неинтересно. Поэтому изначально хотелось создать свой каталог, уникальный. А в перспективе продать его какому-нибудь мейджеру, есть такой термин для обозначения компании-гиганта, а гигантов на мировом рынке штук пять. Всегда приятно остаться в истории маленьким свечным заводиком, создавшим уникальную продукцию. Но время шло, и дело становилось все роднее.

И сейчас я совершенно не хочу кому-либо продаваться. А уникальности как раз хочу.

– Офис фирмы грамзаписи «Никитин» не представляет собой ничего уникального. Несколько комнат в огромном и уродливом промышленном здании на окраине Москвы, вход в которое лежит через проходную со злым советским вахтером. Мучительно трезвеющие представители рабочего класса курят на лестницах. Обычный офис обычной российской фирмы, со стендами с готовой продукцией, с кабинетами и компьютерами, с неумолкающими телефонами.

– Почему я не выпускаю эстрадную музыку, медийно раскрученную? Туда лучше не соваться: все занято. Идущий за ней следом по степени популярности шансон сжимается в размерах. Наверное, кто-то думал, что в нашей стране, половина которой сидела, а вторая половина носила передачи, этого никогда не случится.

Случилось. В один прекрасный день процент шансона сравнивается с тем процентом, которым этот шансон представлен в той же Франции, хотя, конечно, это очень разная музыка – то, что мы называем шансоном, и то, чем он на самом деле является (смеется). Вы не подумайте, мне даже нравится Круг. И Трофим тоже нравится. Но больше всего я люблю рок-н-ролл. И больше всего издаю рок-н-ролл. Я слушаю «Наше радио», я хожу на концерты и я понимаю, что эта энергетика будет жить десятилетиями. Фабричная продукция почти на 90% зависит от технологической составляющей. Звезды действительно зажигают, надо только овладеть этой технологией, пиротехнической, что ли. Тогда эстрадного артиста можно вылепить из недорогих подручных материалов и за несколько месяцев раскрутить. А рок-н-рольного

нельзя. Если нет ничего внутри, то никакое телевидение и радио, никакие газеты, заводы, аптеки и пароходы не помогут.

– Много ли на рок-н-ролле зарабатываешь?

– Всех денег все равно не заработаешь, – философически отвечает Никитин. – Зато вместо одного попсового альбома можно купить десять рок-н-рольных. Три из них провалятся, четыре окупят себя, но оставшиеся три принесут прибыль. Легко вычислить соотношение разочарования, удовлетворения и просто удовольствия.

## СОБСТВЕННИК ПРАВ

Мы пьем зеленый чай. Я стараюсь быть светским и хвалю Никитину чай: «Надо же, какой хороший чай, даже удивительно, а ведь не очень раскрученная марка». Он отвечает, что ему не кажется это удивительным. Чтобы не спорить и не уводить разговор в сторону, спрашиваю Никитина, доволен ли он собой и хорошо ли он себя чувствует на рынке.

– Да, вполне. Хотя... – осекается Никитин, – окружающая нас действительность не перестает удивлять и поражать. Вот я недавно в банке был. Нехватка оборотных средств, прихожу за кредитом. Меня спрашивают, есть ли у организации недвижимость в виде залога. Нет у компании недвижимости, не заработали еще. А что у вас есть? У меня, говорю, права. Я собственник прав. Я их реализую. Меня не понимают. Я объясняю. Опять не понимают. Спрашивают, есть ли у меня какая-либо продукция. Конечно, есть: компакт-диски, кассеты, видеокассеты, DVD... Банковский служащий смотрит на меня, как на двоечника. «Это пластмасса», – отвечает он. Пришлось в результате заложить свою личную недвижимость. Россия еще не доросла до того, чтобы считать авторские права залогом для получения кредита в банке. В нашей пиратской стране это наступит не скоро. Это же вопрос цивилизованности, внутреннего понимания какого-то, а не законов. Законы и так все уже есть. И именно потому, что нет понимания, внутренний рынок не готов к этому, а озабочен только попсой и валом, быстрыми деньгами и отбивкой. Когда Россия вступит в ВТО, такой рынок просто перестанет существовать. Придут западные монстры и купят всех артистов. И моим уделом будет продюсерский центр и поиск восходящих провинциальных звезд, которых мне надо будет заметить первым, купить, а потом выгодно продать. Не самая лучшая участь, согласитесь.

## НАЙДИ ДЕСЯТЬ ОТЛИЧИЙ

Я соглашаюсь. Давайте, говорю, Алексей, не будем о грустном. Давайте лучше о том, как вы компанией своей управляете. Что вам приходится делать самому? Все? Почти все? Или почти ничего? Может, система уже работает сама, а вы только смотрите на монитор, отслеживая на всякий случай этот механизм?

Никитин улыбается. За пять лет – а в начале 2005 года фирме грамзаписи «Никитин» исполняется пять лет – удалось создать систему, которая работает практически сама. Но эта автоматизация – все равно инерция. Поэтому иногда надо, как говорит Никитин, «разгонять тележку», сообщать ей ускорение. Это скорее творческая рабо-

та, не физическая. Воплотил какую-то идею – и тележка покатила быстрее. Пока катится, думаешь над следующей.

Тут уместно было спросить про идеи. И я спросил, задав свой вопрос так, чтобы он не звучал, как попытка выведать какой-нибудь секрет. Я спросил:

– А вот скажите, Алексей, в чем ваше ноу-хау. Чем вы отличаетесь от других?

– Тем, что не могу предложить артисту телевизионный и медийный промоушн: не те мускулы, не те финансы. Но зато у меня есть собственная торговая структура, и благодаря ей я могу лучше продвинуть продукт на рынок. В ситуации, когда практически невозможно подписать с исполнителем долгосрочный контракт, это важно. Как сделать, чтобы человек записал второй альбом у тебя, а не у соседа? Во-первых, хорошо продать первый. Во-вторых, платить роялти, отчисления от каждой проданной пластинки. Мы платим роялти. Даже после того, как выплатили весь гонорар по контракту. Мы работаем на обоюдную уверенность, уверенность друг в друге. Все в моем бизнесе должно работать на это. Я никого никогда не обманывал, никогда не занимался и не буду заниматься пиратством.

– То есть «Никитин» – это честное и доброе имя? – говорю я, возвращаясь к началу беседы.

– Ну... – улыбается Алексей, – с этим вроде проблем нет. Но кроме морального капитала нужен еще и оборотный, это моя главная задача, я ее решаю и решу. Может быть, поступившись каким-то количеством акций.

– А уверены, что решите?

– Уверен. Инвестиции в доброе имя окупаются, может быть, не мгновенно. Но зато они могут окупиться многократно, в отличие от инвестиций в мимолетность, какой бы сладкой и сказочной она ни была.

«БИЗНЕС», N47(17) от 22.12.04

Оксана Нильсен

Владелица компании «Tasha»

Мыльная опера

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Михаил Соловьянов

Пока что доля компании Tasha на рынке мыла очень мала – около 800 кг в месяц, примерно 5-6 тысяч кусков. Это потому, что у его хозяйки не хватает 50 тысяч долларов «оборотки». Если бы не это, ее мыло лежало бы уже в лучших столичных магазинах и торгующие организации стояли бы в очереди к ней.

## УВЕРТЮРА. РЕЧИТАТИВ ВАРЯЖСКОГО ГОСТЯ

Мыло варил еще Океании дедушка – натуральное, из свиного сала. Магазиному не доверял. Получалось не очень эстетично, зато надежно. Оксана пошла дальше дедушки. Ее забавное прозрачное мыло хочется немедленно съесть. Оксана объясняет,

что мыло сварено вручную. На арендованной ею площадке в подмосковной Немчиновке его по старинке изготавливают несколько технологов. В этом подходе – не только любовь к ручной работе, но и глубокий экономический смысл.

Первый производственный опыт Оксана приобрела, когда студенткой устроилась на работу в иностранную фирму, торговавшую пластиковой упаковкой. Оксана была помощником директора. Вскоре директор-датчанин сделался ее мужем – вот откуда у зеленоглазой девушки из Черемушек красивая фамилия Нильсен.

Это был настоящий производственный роман – бурные девяностые, крошечное представительство инофирмы: бесстрашный директор, едва говоривший по-русски, Оксана, тут же, на поле боя, осваивавшая компьютерную грамотность, и бухгалтер. Стажировка в Дании и восхищение четкой структурой тамошних предприятий. Попытка эмигрировать в Америку, чтобы открыть свое дело. Неудача и возвращение. Небольшое семейное производство пластиковой упаковки для парфюмерно-косметической промышленности и слово «директор» на визитке (директору Оксане, заметим, было 24 года). Кризис, который Нильсены пережили очень даже хорошо: незадолго до него они вложили деньги в оборудование и как раз ждали поставки, в то время как вся Москва проливали слезы по погибшим капиталам.

Из тех времен Оксана вынесла несколько убеждений: что в бизнесе никому нельзя верить на слово и что каждую договоренность, даже с людьми, которых знаешь сто лет, надо оформлять бумажкой. Что главная цель российского наемного работника – обдурить начальство с целью растянуть перекур на весь день. Что управлять предприятием вместе с мужем – дело неблагодарное, потому что каждый сам знает, как надо. И еще такое вот определение: предприниматели – это люди, которые бегают очень быстро, потому что им не на кого положиться.

А кончилась эпопея так. Маленькое предприятие Нильсенов сотрудничало с большой российской фирмой: поставляло ей упаковку. Цех располагался на территории этой фирмы, потому что она была основным покупателем. А бумажки-то не были оформлены как надо. И глава фирмы этот цех у Нильсенов отобрал. «Мужу очень трудно было понять, что его обманули, – говорит Оксана. – Очень долго обещали заплатить, и он верил – сидел там еще год».

А Оксана ушла сразу. Нашла офис и стала думать, что ей делать. Ни оборудования, ни денег не было, но остались контакты. Стала импортировать упаковку, кое-как зарабатывать. Родила дочку. С коляской бегала к метро подписывать документы, которые подвозил секретарь. Был момент, когда искала работу наемного менеджера в чужой конторе. Даже и собеседование прошла, а в последний момент передумала. «Ну что, – спросила себя, – с предпринимательством покончено?» И не смогла ответить «да».

## АКТ ПЕРВЫЙ. ВЫХОДНАЯ АРИЯ БИЗНЕС-ВУМЕН

В 2002 году Оксана затеяла-таки собственное производство. Немного денег дал муж, немного было своих. Упаковкой заниматься не хотелось - производство сложное, а импорт слишком конкурентный. Оксана решила заняться средствами по уходу за кожей. Идея была такая: натуральные ингредиенты плюс отличная упаковка. «Сделаю как на Западе – красиво и правильно».

Но так не получилось. Разрабатывать собственные кремы она не могла - лаборатория была не по карману. Оставались старые, еще советские рецепты. Их можно было купить по приемлемым ценам. Посмотрела Оксана на эти рецепты – и раздумала. Прошлый век – он и есть прошлый век. И тут ее осенило. Возможно, не без дедушкиной помощи: мыловаренное производство и косметика ручной работы! Начала считать. Оборудование простое и дешевое. Рецептура открытая. Товар очень оригинальный. Конкуренентов пока нет. Возможностей море.

И Оксана купила небольшое косметическое производство – так гораздо проще, потому что открытие такого цеха требует кучи разрешительных бумаг, а у них это все уже есть. На радостях не заметила, что ее очередной раз кидают.

– Я заплатила большие деньги за площадку с готовым сертификатом и оборудование – мне сказали, что оно в рабочем состоянии. А разобравшись, я поняла, что это просто металлолом, и подала в суд.

Эта история попортила Оксане крови: надо запускать марку, а тут такое.

С названием тоже получилось не сразу. «Таша» – это Оксана придумала сама. Дочку у нее зовут Наташей. Мягко звучит, хорошо выглядит, если написать латинскими буквами (доверия к иностранным маркам больше). Но выяснилось, что такая марка зарегистрирована на американскую компанию Avon. Упорная Оксана разузнала, что марка Tasha ими не используется, написала письмо, и Avon разрешила использовать это название.

В общем, в начале 2004-го предъявила мужу первую партию товара.

– Хм, – сказал муж и дал Оксане денег на участие в выставке «Интершарм». После чего Оксана окончательно убедилась в правильности выбранного пути.

– Все просто снесли с прилавка. Муж, увидев это, сказал мне: я тебя поздравляю, я до сих пор так и не верил в успех.

## АКТ ВТОРОЙ. ХОР ИНГРЕДИЕНТОВ, СОЛО УПАКОВКИ

Маленькая компания – это и плюсы, и минусы. Бог весть, чего больше. Похоже, что в той сфере, которую выбрала Оксана, это скорее все-таки плюс. Гибкость, быстрая реакция, творческий подход. Небольшой, тщательно подобранный коллектив. А поскольку с мылом очень даже можно пофантазировать, то коллективу интересно.

У Оксаны две линии мыла: натуральное и мягкое. Кусок и того, и другого должен стоить в рознице 80 рублей. Варятся вручную, для первого берут исключительно натуральные масла, для второго преимущественно синтетические.

– Многие производители на своем мыле за 20 рублей пишут «натуральное»...

– Те, кто это пишет, используют готовую мыльную стружку, – объясняет Оксана. – Мы ее тоже перерабатываем, но не называем такой продукт натуральным мылом. Для натурального-то мы берем настоящие жиры пищевого качества. Оливковое масло, подсолнечное, масло какао и другие.

В каждом куске мыла – от трех до десяти ингредиентов. Но если вы думаете, что их вот так можно пойти и купить, то вы ошибаетесь.

– Все пигменты и красители, которые мы используем, – для несмываемой косметики. Они могут оставаться на коже долгое время, потому что нам надо воспитать у покупателя доверие к марке, – говорит Оксана. – То есть он должен быть уверен, что

никогда никакой аллергии или раздражения не будет. Поэтому ингредиенты мы покупаем в США, ведь о тамошних производителях знают: если что – их засудят. Я не сразу вышла на производителей, мне помогали... И вообще сложно: у нас ведь объемы небольшие. Конечно, мы можем взять цистерну пальмового масла, но куда нам цистерна? Что-то привозим из-за рубежа, за некоторыми ингредиентами ходим в компании, снабжающие кондитеров и пищевиков, по сухоцветам договорились с фирмой, которая продает цветы: они нам сбывают непроданное, обращаемся к фирмам-заготовителям и к частникам, работающим на земле. Мешочки из бязи и льна нам шьют бабушки – к пенсии приработок.

– Упаковка – самый большой вопрос. Собственно, для этого продукта нужна не сложная упаковка, а оригинальная концепция. В данном случае многие идут по пути использования недорогих материалов, но в интересных сочетаниях. Для каких-то продуктов упаковка дороже (мы вынуждены закупать ее за рубежом), для каких-то – дешевле. Мыло все-таки предмет гигиены, и слишком шикарная упаковка ему ни к чему, поэтому доля упаковки в себестоимости будет не более 15%.

Из-за того, что упаковка пока не доведена до совершенства, Оксана отстает. А надо спешить: конкуренты поднимают головы. Пока их мало. Из западных – английская фирма Bomb Cosmetics, латвийская Stendera, несколько американских фирм. Из отечественных компаний две-три в Петербурге и в Москве делают натуральное мыло, кое-кто пытается делать глицериновое.

– А какое мыло больше всего нравится покупателям?

– Самое красивое – глицериновое.

Пока Оксана ломает голову над тем, во что завернуть свой драгоценный товар, выясняется, что в ее концепции есть еще один пробел. Дело в том, что сваренное вручную мыло имеет вид батона. Его нужно резать. С одной стороны, в этом плюс: представьте себе фирменное торговое место, красиво выложенные образцы, милую продавщицу, которая, щебеча что-то завлекательное про масло какао, при помощи «гильотины» отрезает душистое мыло. С другой стороны, массовым магазинам это может быть неудобно. Пока Оксана не знает, как решить эту задачку.

– Поэтому я не могу со спокойной совестью пойти в какую-нибудь торговую сеть, – говорит она. – Сегодня мы продаем мыло всем, кто готов его нарезать. Это регионы: Самара, Краснодар, Белгород... В конце месяца я должна закончить концепцию, потому что появились конкуренты-иностранцы. У нас, правда, большая фора – мы здесь, мы дешевле, мы очень гибкие, мы готовы к любым объемам заказов. Сегодня мы перерабатываем в месяц позорно мало – 500 кг базы для мягкого мыла, а для натурального – около 200 кг, и бомбочек для ванн мы делаем где-то 300 кг. Но если будет нужно – будем работать 24 часа в сутки. Можем выполнять массовые заказы, можем делать маленькие партии. Мы обеспечим продавца упаковкой, товаром и всем необходимым. Кто откажется сделать деньги, увидев наше мыло? Никто.

Пока это не так, и покорение Москвы откладывается на несколько месяцев.

– Возможно, сейчас нам лучше работать с небольшими магазинами, салонами красоты, набрать вес, отработать ассортимент и производство, а уже потом идти в известные магазины.

**АНТРАКТ. ПОСЕЩЕНИЕ БУФЕТА**

- Разрешите традиционный дурацкий вопрос: женщина в бизнесе. Это как?
- Я не чувствую себя женщиной, – смеется Оксана.
- Да ладно, – говорю я. Молодая, веселая... Глаза зеленые, русалочьи. А мужской шовинизм?
- Он существует. Стою я как-то на выставке, приходит директор крупной фирмы: «Девочка, сбегай позови своего босса». – «А это я!» Очень мне нравилось их осаждать. Может, это неправильно, потому что есть женщины, которые очень мудро используют свою женственность, а я какая-то очень правильная: подхожу – и сразу рукопожатие, сразу определяю дистанцию. Личная жизнь сходит на нет. Смотрите: муж у меня работает во Владимире, а я здесь. И когда он приезжает, я думаю не о том, что мы вместе проведем время, а о работе. И это замкнутый круг: когда ты самой себе менее интересна как женщина, то и мужчинам тоже... Я теперь оцениваю людей только как партнеров по бизнесу. Так проще.

### АКТ ТРЕТИЙ. «ТЕЛЕЦ ЗЛАТОЙ»

- Вы случайно не знаете какой-нибудь банк, который кредитует желающих открыть свое дело? Вот и Оксана не знает. Открывала на свои. Спасибо мужу -помог.
- Нам повезло на этапе запуска – аренда была невысока, 850 долларов в месяц с «коммуналкой», но тогда мы фактически простаивали. А сейчас с учетом новых площадей и повышения ставки мы платим 2 тысячи! Оборудование у нас несложное и не слишком дорогое, но вот стоимость сырья и материалов! Меньше чем с 70 тысячами долларов в это дело лучше не влезать. Мы начали работать фактически с чистого листа, и затрат у нас ой как много: все они окупятся только в будущем, когда предприятие заработает в полную мощь. Меня учили никогда не ожидать быстрой прибыли. Себестоимость куска натурального мыла сейчас колеблется от 15 до 30 рублей, розница при этом продает его за 80 рублей, а то и выше, мы зарабатываем около 20%.
  - Но с ростом производства наши затраты уменьшатся, и все будет куда интересней.
  - Сколько стоит продвижение продукции – буклеты, брошюры, бумажки с описанием продукта, сайт?
  - На первом этапе не менее 5 тысяч долларов, потом примерно 2-3 тысячи ежемесячно.
  - Деньги – это постоянная головная боль. Оксане нужны оборотные средства, а получить кредит в банке она не может. То есть, конечно, может, но за «откат». Во всяком случае ее коллеги по малому бизнесу получают именно так. «Откатывать» она не желает из принципа. Закладывать квартиру в Черемушках Оксана не хочет: с какой это стати? А оборудование – простое и дешевое, под него денег не дадут.
  - Мне нужно 50 тысяч долларов оборотных средств. Эта сумма постоянно должна присутствовать на предприятии. Я не покупаю ни шуб, ни украшений. Я классический российский предприниматель, который бьется «против лома».
  - А если партнеров привлечь?

– Чему учит нас горький опыт? Никаких партнеров! Деньги – да, их можно брать, партнеров – никогда. Партнер начнет диктовать, что делать, а здесь все – мое. Только я могу принять решение, правильное или неправильное, но свое.

– Ну и как будете выходить из этой ситуации?

– Просто все немного замедляется. Если бы у меня сейчас были деньги, то моя продукция уже через два месяца лежала бы в московских магазинах. Не могу себе представить человека, который откажется ею торговать. Сейчас еще раз пойду в банк и расскажу, что я – выгодное вложение.

«БИНЕС», №35(54) от 01.03.05

Георгий Папунашвили

Владелец фирмы «Внешгенаудит»

«Свинья» для конкурентов

ТЕКСТ: Владимир Шухмин

ФОТО: Михаил Соловьянов

Георгий Папунашвили вспоминает, что в девяностых слово «аудит» было чуть ли не ругательством. Думали: это про автомобиль или что-то звуковое. Да и сейчас ситуация немногим лучше. Поэтому перспективное направление в работе фирмы Георгия Автандиловича «Внешгенаудит» – учить будущих клиентов финансовым премудростям.

Заниматься просвещением Папунашвили не впервой. Бывший специалист по ирригационному рыбоводству, он начал просвещать еще обитателей постперестроечного СССР: издавал репринты дореволюционных христианских книг. Потом окончил Финансовую академию, где сам и преподает. Побыл банкиром, стал аудитором.

Извилистый путь Георгия Автандиловича от рыбы к финансам, несмотря на крутые сюжетные виражи, выглядит каким-то очень логичным.словно над канвой потрудился специалист по мифам народов мира. Точнее – народов Восточной Европы: Папунашвили – грузин по отцу, мама его – наполовину эстонка из фон Думпфов, наполовину донская казачка. Остается добавить, что родился этот сын народов СССР в Душанбе, жил на Донбассе, в Тбилиси юный Георгий играл в водное поло за местный «Локомотив». В итоге романтика водной стихии привела его в Астрахань, в университет рыбной промышленности. Там все и завязалось.

## ПОКОРЕНИЕ КАРПА

Однажды открылась дверь в кабинете академика Козина, занимавшегося в Академии сельского хозяйства (ВАСХНИЛ) рыбоводством и пчеловодством. На пороге стоял молодой человек. Визитер сразу взял быка за рога:

– Роберт Борисович, у меня идея, – сказал академику аспирант НИИ морского и рыбного хозяйства. – Вот Грузия, она всегда была аграрной страной, там отличные

условия для ирригационного рыбоводства, а института, занимающегося проблемами рыбы, там почему-то нет.

Юнец объяснил академику, что можно брать в высокогорье мальков, запускать их в водоемы на тропическом побережье – и карп, естественно, будет есть за обе щеки.

– Это был почти нонсенс, – вспоминает Папунашвили. – Человек сам пришел и что-то такое предлагает.

Действительно, нонсенс. Особенно с учетом того, что дело было в начале восьмидесятых. Но академик Козин загорелся и позвонил куда надо. В Агропром. Его со смелым рыбоводом вызвали на ковер. В Подмосковье тогда было НИИ ирригационного рыбоводства. В Агропроме и решили: «Откроем его филиал в Грузии. А вы, – обратились к Папунашвили, – раз вы такой умный, будете директором».

Было тогда Георгию Автандиловичу 27 лет. Собрал он по крупницам коллектив, начали строить здание института и жилье, карпов выращивали в водоемах Иверии. И все бы хорошо, но феерический карьерный старт прервала История.

– Потихонечку-потихонечку подошла перестройка, – рассказывает Папунашвили. – И стало, как говорится, трудно дышать. Менялось отношение к науке. Даже к прикладной – я уж не говорю о фундаментальной. Какому колхозу нужны проблемы генной инженерии в области ихтиологии? А люди-то на меня, почти пацана, понадеялись...

Папунашвили, окончивший в Астрахани экономико-технологический факультет, быстро нашел выход из положения – создал малое предприятие.

– Было льготное налогообложение. Но мы просуществовали года два и стали загибаться.

– Почему?

– Ну представьте: мы установили как научный факт, что есть прирост рыбы.

А дальше нужно показать это на опытной партии. В колхозе надо днями и часами сидеть около водоема и смотреть, чтобы не обманули. Потому что привес легче продать и не говорить, что вообще есть какой-то эффект. Директор колхоза скажет: «Да ничего не работает у вас». При этом: «Слушай, а ты еще мне таких мальков привези».

А в Тбилиси-1989 уже пошли в ход саперные лопатки... Стал Папунашвили думать, что делать дальше, и на руинах СССР судьба свела его с христианским просветителем.

## ВЫСТРЕЛ В СПИНУ МИССИОНЕРАМ

– Рыба – это же символ христианства, – говорю я, малость ошарашенный столь аллегорическим переходом.

– А вы знаете, что у карпа на лобной кости даже есть крест?-улыбается Георгий Автандилович. – Поэтому многие мусульмане его не ели...

Просветитель, встретившийся на распутье, тяготел к православию, хотя не отрицал и других христианских конфессий. Узнав, какая генеалогия у Папунашвили, он посоветовал ему заняться проповедью христианства на просторах СНГ. У МХБМ – Международной христианской благотворительной миссии – были филиалы на Украине, в Грузии, Армении, Москве.

– Сработало мое экономическое образование. Благотворительные организации не облагались налогами.

Миссионеры искали редкую дореволюционную литературу и делали репринты. Покупали их семинарии и библиотеки. Однако затраты на издания не позволяли расширяться, и Папунашвили вынужден был обращаться к зарождающемуся классу банкиров. Приходил в банк, говорил: идея такова. Те стали давать деньги.

– А как Русская православная церковь к этой благотворительности относилась?

– Вот! – говорит Георгий Автандилович. – Они на нас и внимания не обращали. Чего-то кто-то там трепыхается... А тут вышел закон: льготное налогообложение имеют только благотворительные организации при православной церкви. Это был выстрел в спину.

Банкиры сказали Георгию Автандиловичу: не обессудь, но 2% максимум -все, что можем.

– Но это не спасало. Поэтому филиалам я сказал: ребята, как хотите -идите на вольные хлеба.

– А как вы совмещали вещи, о которых в Евангелии прямо сказано: «Нельзя служить одновременно Богу и маммоне»?

– Где-то в глубине души во мне сидел просветитель. Он и сейчас во мне сидит. Я хочу как-то передавать информацию о том, что знаю. Я не исхожу из того, выгодно это или не выгодно.

Папунашвили стал просветителем теперь уже на финансовой ниве.

## ФИНАНСИСТ

Помогли связи с банкирами: председатель правления банка «Информтехника» рекомендовал Георгия Автандиловича во вновь создающийся филиал банка заместителем директора. Тот засомневался: экономика, конечно, близка, но знаний нет. Тогда благодетель посоветовал получить второе высшее образование – в Финансовой академии, где сам тогда преподавал.

– Я пошел и успешно ее закончил. И так успешно, что мне сказали: «Семинары будете у студентов вести?»

Одновременно началась карьера финансиста. Папунашвили настолько вошел в тему, что даже бухгалтерские анекдоты писал. Один банк в его жизни сменил другой – там уже был пост заместителя главного бухгалтера.

– Я ищущий человек, – скромно, но с достоинством говорит Георгий Автандилович. – Успехи были определенные, контакты. Пригласили заместителем председателя правления в другой банк с перспективой роста.

Банк поднялся, и через полгода Папунашвили стал председателем правления. Одновременно читал лекции в Институте профессиональной переподготовки при Финансовой академии.

Но успешное восхождение опять прервалось: тяжело заболела жена. Пришлось уйти из банка – подрабатывал преподаванием где только можно:

– Читал даже лекции по бухучету – девчонкам после школы. Очень трудная была ситуация. Понимая, что преподавательская деятельность меня не будет кормить в будущем, я пошел защищать аттестат аудитора по банкам.

Смерть жены расколола жизнь пополам. Ему было 40, сыну – десять. Остались вдвоем. Был 1998 год.

Но – поднялся. Начал все сначала: пошел в фирму «Бизнес-аудит» простым аудитором. И снова рост: до генерального директора в аудиторской компании. В 1999-м зарегистрировал собственную фирму – «Внешгенаудит».

### «СВИНЬЕЙ» И «КЛИНОМ»

– Каким образом из аудита сделать бизнес?

– Вот, допустим, вы выпускаете пирожки, – объясняет Георгий Автандилович. – Много выпускаете, давно. А кто знает о том, что вы такой хороший? Вот вы и говорите: а меня проверяла такая-то фирма, которая еще проверяла... и перечисляете знаменитые имена.

– Словом, вы гарантируете престиж?

– Да, финансовый престиж.

«Внешгенаудит» работает с банками, есть направление общего аудита и аутсорсинг, на котором «сидят» несколько крупных иностранных компаний.

– А конкурентов много?

– Очень, – с грустью говорит Папунашвили.

Мы склонились с ним над картой боевых действий. Он рисует:

– В военном деле есть понятие «клин», или «свинья». Помните?

– Еще бы: Ледовое побоище.

– Вот это фланги нашей «свиньи» – консалтинг, аудит банковский, аудит страховой, общехозяйственный, кадровый, аутсорсинг и оценка, – он поднял голову. – Оценка – новая для нас тема. Я ее начал раскручивать буквально бегом.

– Из-за нового Жилищного кодекса?

– Точно. Вы видели: у меня щиты новые, а у метро «человек-бутерброд» ходит с рекламой.

Новый Жилищный кодекс, по его словам, вызовет много вопросов у граждан и потребует независимой оценки:

– Никакой государственный источник не может дать точную стоимость вашей квартиры. Квартира с евроремонтом, с супертрубами медными стоит вот таких денег, а соседская в 100 раз дешевле. Ну какой чиновник станет это определять? Скорее взятку возьмет.

Однако и оценка жилплощади, и разные формы аудита – лишь фланги «свиньи». Основной удар по тесным рядам конкурентов «Внешгенаудит» нанесет образовательной программой. Это практически ноу-хау. Георгий Автандилович даже с сомнением посмотрел на меня: стоит ли выдавать военную тайну?

– Институт профессиональных бухгалтеров разрешает некоторым учебным учреждениям и аудиторским фирмам готовить бухгалтеров по 40-часовой программе. Пока еще переговоры идут. Но будут курсы и ежемесячные семинары на злободневные темы.

– Зачем просвещать клиентов?

– Надо знать, на каком языке говорят компаньоны. Тот, кого я научил, завтра сам ко мне придет. Он скажет: «Вот вы мне рассказывали – а это действительно так». Или

не так. И я ему докажу, что так, как я учил,-правильно. А сейчас мы беремся готовить специалистов по международным стандартам, чтобы в будущем бухгалтеры и аудиторы могли разговаривать с потенциальными клиентами на одном языке. По этому и дорого берем за это.

## ЦЕНА ЦИФР

Аудиторы, работающие у Папунашвили, получают много.

– Основное конкурентное преимущество – профессионализм. Мы принесли в имидж фирмы еще и имя каждого.

– А сколько лет для такой фирмы нужно зарабатывать авторитет?

– Реально – пять.

Это плюс "Внешгенаудита». Проблема – толпа конкурентов.

– Как в трамвае, – образно выражается Георгий Автандилович. – Если и не толкаешься плечом, то обязательно видишь его на задней площадке. Но те, кто в нас заинтересован, могут нас просто и не видеть. Желательно как-то рукой помахать.

Я думаю, что «человека-бутерброда» у метро и профессионализма, наверное, мало-мало, чтобы помахать рукой.

Серьезная ставка на интернет. Специалисты мониторят посещаемость сайта, а раз в неделю показывают рейтинги.

– «Яндекс» 16 раз цитировал, Google – пять раз и т. д. Раз в две недели мы садимся корректировать текст, чтобы информацию чаще открывали. И это не просто клик, а заход в систему. Кликнули, допустим, «аудиторская фирма» – и пришли к нам.

В 2005-м «Внешгенаудит» впервые участвовал в выставке «Бухгалтерский учет и аудит». Зазывной ход – прямо на выставке давали бесплатные консультации.

– Рассылку готовим, директ-мейл, достаточно мощную, на 5 тысяч долларов, – рассказывает Папунашвили. – В начале работы мы считали удачей доход в 1 тысячу долларов в месяц, а теперь 20 тысяч не предел. Правда, пока все средства инвестируем в развитие: в людей. Ведь это главный актив. В Европе аудит с консалтингом преодолел 100-миллиардный рубеж. Так что есть на что ориентироваться.

«БИЗНЕС», №47(68) от 18.03.05

Андрей Петрухин

Президент компании «Старатели»

Старательская артель

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Евгений Дудин

Андрей Петрухин, президент компании «Старатели» сразу предупреждает, что «разум коллективный» и с одинаковым успехом говорить мог кто-либо другой из его коллег. Для каждого из них существующая компания – это «мое дело».

## ЛОМАТЬ И СТРОИТЬ

В марте 1992 года пятеро студентов Московского авиационного института сидели в пустой аудитории и заполняли документы на регистрацию ТОО «Старатели» с акционерами в равных долях.

– Идея создать фирму родилась у нашего самого активного члена команды, – рассказывает Андрей Петрухин с улыбкой, явно вспоминая тот самый день. – Так, кто у нас там с родителями живет, у кого квартира попроще, на кого будем оформлять? Ты у нас самый спокойный – будешь директором. Вячеслав, хорошо у нас считаешь? Будешь главбухом. Просто жизнь заставляет крутиться.

Андрей Петрухин родом из подмосковного города Лыткарино. С детства его окружал советский авиапром – НИИ ЦИАМ (Научно-исследовательский институт Центрального института авиационного машиностроения) и несколько испытательных полигонов. Как и все соседские мальчишки, Андрей увлекался авиамodelьным спортом, мечтал стать инженером-конструктором. Поступив в МАИ, он, как и многие его сверстники, столкнулся с необходимостью слезть с родительской шеи.

Кто-то из студентов работал летом в стройотрядах. Андрей с друзьями решили, что этого мало. Единомышленников среди однокурсников нашлось пятеро. Ребята объединились в студенческую бригаду, ходили по институтам, ведомствам и министерствам, предлагая свою дешевую рабочую силу. Приходилось ломать стены в старых больницах, клеить обои в новостройках, ремонтировать квартиры, мыть окна на больших предприятиях.

К концу обучения пятеро студентов МАИ поняли, что инженерами-конструкторами они не станут. Молодые специалисты в НИИ получали тогда копейки. Ломая стены, можно было заработать в десятки раз больше. К моменту, когда созрела идея об организации собственной фирмы, с одной стороны, команда осознавала себя полностью единым целым, а с другой – ужасно надоели посредники, которые, продавая услуги ребят на рынке, оставляли себе существенную долю вознаграждения.

## ВАГОН И МАЛЕНЬКАЯ ТЕЛЕЖКА

Новоиспеченная компания «Старатели» сняла небольшой подвал, организовала там офис и дала объявление в газету «Из рук в руки»: «Фирма предоставит строительным бригадам юридическую базу за 5% от вашей прибыли».

– Я как раз сидел на телефоне, – говорит Андрей. – Позвонила женщина и предложила взять в аренду цех по производству шпаклевки. Ее муж только что вступил в должность директора железобетонного завода. Производство там разваливалось, и надо было хоть что-то спасти, то есть отдать в частные руки. Мы подумали и почти сразу согласились. Арендная плата мизерная, производство примитивное. Стоит бочка, где замешивается клей с мылом, краскотерка, где перетирается шпаклевочная масса, мешалка и весы. Дождался, когда из-под краскотерки выйдет шпаклевка, пакетик полиэтиленовый подставил, набрал туда массы, остановил краскотерку, взвесил, завязал – и готово.

Рынок строительных и отделочных материалов в России тогда еще не существовало. В хозяйственных магазинах продавались лейки, ведра, масляная краска, клей

КМЦ и бумажные обои. На строительных базах тоннами лежали шифер, доски, железо и трубы. Евроремонт предлагали за космические деньги, так как отделочные материалы ввозили импортные и только под заказ. Плитку клали на раствор из цемента, песка и клея ПВА.

– Нам как раз заплатили за ремонт фасада НИИ Вагоностроения на Пушкинской 1,5 миллиона рублей по тем деньгам. 300 тысяч ушло на материалы. Осталось 1,2 миллиона. Надо было купить мел. Цех нам предложили, а шпаклевку делать не из чего. А где мел взять? Строительные организации говорили: «Мы не торгуем, берем только для себя». Нашли мел в Белгороде. Поехали на легковой машине с прицепом, думали, возьмем 700 кг и нам хватит. Оказалось, у них минимальная партия – вагон. А куда этот вагон принимать? На станцию приезжаешь, тебе говорят: а ты кто? Нам тогда помог директор завода, у которого мы цех арендовали. Принял вагон.

### КамАЗ В ОГОРОДЕ

В 1993 году «Старатели» запустили цех.

– Сделали мы первую партию шпаклевки, купили с братом за 300 долларов «копейку», на прицеп загрузили 50 мешков и поехали в первый попавшийся магазин. Пакеты, кстати, сразу делали с этикетками «Старатели». Директор магазина согласился взять товар на реализацию. Я привез, и, пока выгружал, у меня десять пакетов прямо с машины купили. Цену не заламывали, шпаклевка расходилась влет. Проходит месяц, второй, я привожу в офис деньги каждый день, и деньги приличные. Стали с ребятами считать, а мы уже вагон мела окупили. А из 60 тонн использовали только две. Спрос бешеный, товара на рынке нет, а затраты на производство небольшие. Несмотря на то что многие контрагенты не спешили выполнять свои обязательства, отказывались платить или принимать товар, на нас посыпались просто сумасшедшие по тем временам деньги. Но первый вопрос, который возник, был не как делить, а куда вкладывать. Постепенно людей нанимали, оборудование какое-то покупали, прицеп купили наконец-то на шестерых и старый разбитый «КамАЗ». Новый было просто не достать. Приводили в чувство КамАЗ" на огороде у родителей, потребовались уйма времени и чудеса изобретательности по части доставания необходимых деталей.

### ХОЧУ ЕВРОРЕМОНТ!

В 1994 году на железобетонный завод пришел новый директор и выгнал «Старателей» из цеха. «Тогда мы нашли в Лыткарино сгоревшую офицерскую баню, отремонтировали ее и перевезли на реанимированном „КамАЗе“ производство -остатки мела, мешалку, две краскотерки», – рассказывает Андрей.

К тому моменту рынок строительных материалов начал стремительно развиваться. Люди увидели наконец Европу с ее ровными стенами, сверкающей плиткой, шикарным линолеумом и пластиковыми окнами, и те, кто имел средства, сказали «хочу!». Но советский строитель такого пока не умел. Не знал еще и что нельзя плитку класть на кирпичную стену, и что есть специальный клей, и что швы надо цветной затиркой затирать, а не тем мусором, который с пола собрал. Спрос появился, а оте-

чественные отделочные материалы – нет. И тогда в Россию повезли импортные. Но и тут наш строитель умудрялся напортачить – лепил импортную штукатурку на все подряд, не задумываясь, что она может осыпаться.

– Мы плясали от нашего рынка, – говорит Андрей, – Появились такие марки, как польский «Атлас», финский «Бетонит». Директора магазинов начали требовать повышенного качества продукции. Нашли технолога на производство. Он разрабатывал рецепты, следил за качеством. Как только строители стали осваивать то, что тогда называлось евроремонтом, стал появляться спрос на сухие смеси.

На стройки по российской технологии уже готовые растворы привозили самосвалами. А куда человеку раствор, если он в квартире ремонт делает? Он, конечно, может купить цемент, выйти во двор, в песочнице набрать песка, дома замесить все это и положить пять метров плитки. Но куда удобнее купить порошок, насыпать, сколько тебе нужно, залить водой и работать.

Производство «Старателей» росло, и места в офицерской бане уже не хватало. Пришлось расширяться. Все в том же Лыткарино нашлось маленькое одноэтажное здание посреди поля, заваленного мусором. Мусор вывезли, площадку разровняли, сделали стоянку для машин и футбольное поле. В футбол, правда, сыграли всего раза три, потом отдали поле под склады.

– Мы делали простые смеси без добавления химии. Но рынок на месте не стоял – появился спрос на более сложные составы. Рецепты искали в научной литературе. Но оборудования для их производства в России не было. Случайно вышли на один институт, который много лет назад разрабатывал заводик для строительства маленьких поселений в Казахстане. Мы этот заводик купили, затащили на поле и начали работать.

До 1998 года российские модифицированные смеси не выдерживали ценовой конкуренции с иностранцами, а в 1998 году Андрей Петрухин со товарищи стали первой и единственной альтернативой иностранным производителям сухих смесей. Августовский кризис строительной отрасли только помог. Стоимость отечественной продукции определила повышенный спрос на нее. Народ спасал деньги, и многие вкладывались в ремонт.

– Конкуренты – российские фирмы, которые смогли дать похожий объем смесей, – появились только в январе 1999 года. Они, может быть, и раньше запустились, но во время кризиса возникли сложности с закупкой сырья, упаковкой и т. д.

Мы уже в августе 1998-го имели мощности на выпуск 3 тысяч тонн простых смесей в месяц. А в сентябре запустили производство сложных. У нас все было готово еще до кризиса: линии, сырье, рецептуры, люди были обучены.

Альтернатива иностранным сухим смесям и стоила в два раза дешевле. Кроме того, продукция «Старателей» появилась во многих магазинах и рынках. Андрей говорит, что их тактика сработала.

– Чем больше нашей продукции стояло, тем больше она продавалась. Человек приезжал на рынок, видел, что много товаров марки «Старатели». Раз много, значит, есть спрос, раз есть спрос, значит, качество хорошее. Возьму.

К 2000 году «Старатели» открыли филиалы в нескольких городах России, выкупили в родном Лыткарино пустующие объекты НИИ ЦИАМ. Территория предприятия разрослась до 10 га, обороты взлетели до 30 миллионов долларов в год.

## ДАЕШЬ МЕХАНИЗАЦИЮ!

В городе Лыткарино живет около 50 тысяч человек. Тысяча из них пришла работать на завод «Старателей». Выдали рабочим респираторные маски, рассказали о технике безопасности и научили работать в чистоте. Рассыпал сухую смесь – возьми веник и быстренько все это в совочек собери. Обеспечили хорошие заработки и даже возят на автобусе по домам обедать. Но русский народ непобедим. Чтобы не воровали, был создан закрытый периметр с видеонаблюдением, введена пропускная система. Респираторы рабочие носить не любят, и если никто не смотрит, то ходят без них. Андрей не кричит на людей, считает бессмысленным повышать голос. Но это не значит, что ответственным за участки работы не попадает.

– Мы уже давно мечтаем исключить человеческий фактор из производства.

Чтобы у нас на предприятии было так же, как у зарубежных партнеров. Один человек, обладающий высокой квалификацией, заменяет четверых. Заходишь на завод в разгар рабочего дня, например, в Финляндии, а впечатление такое, что все в отпуске. К этому необходимо подходить постепенно, учитывая тот факт, что «Старатели» обеспечивают работой тридцатую часть трудоспособного населения Лыткарино. Да и многие операции невозможно совершить без участия человека. К примеру, только на ощупь, пальцами можно определить, насколько хорошего качества мыло, которое добавляют в шпаклевку.

Еще одна мечта «Старателей» – внедрить механизацию и на саму стройку. В Германии Андрею показывали фотографию маляра, одетого в гражданский костюм, наносящего на стену шпаклевку с помощью парового агрегата. Снимок был датирован 1908 годом. С того момента технология изменилась в соответствии с прогрессом. Место парового агрегата заняла современная электрическая установка. Грузовая машина привозит на объект большую перевернутую бочку на ножках с необходимым количеством сухой смеси. К бочке (силосу) подключается автоматический смеситель с насосом, который превращает сухую смесь в готовый жидкий раствор и подает его по шлангу в нужное место.

– Надо вам 100 кв. м залить – заказываете у нас силос с сухой смесью. Мы его вам на объект привозим, устанавливаем, подключаем, вы работаете, потом мы этот силос демонтируем и обратно увозим. Во-первых, вы покупаете ровно столько смеси, сколько необходимо на объект и ни граммом больше, говорит Андрей. – Не нужно покупать машину жидкого цемента, зная, что используете только одну треть. Во-вторых, вам не надо в одном месте искать этот самый цемент, в другом – песок, а в третьем – машину, которая все это вам привезет. Да и сделать самим хорошую смесь на стройке невозможно. Плюс экономия человеческого труда и высокие темпы работы. Многие наши клиенты, большие строительные компании, уже поняли, что за этой технологией будущее.

В 2004 году компания «Старатели» произвела и реализовала 270 тысяч тонн сухих смесей и стала одним из лидеров российского рынка отделочных материалов. Теперь на предприятии есть свои железнодорожные пути, большой автопарк и линии с автоматическим управлением производства.

Недавно «Старатели» купили детский пионерлагерь, там же в Лыткарино. Так получилось. Оказалось, что нельзя обойтись без пресловутой «социалки». Теперь лагерь, который был построен руками их родителей, «Старатели» собираются привести в порядок и привозить туда детей работников своего предприятия. Такое вот непрофильное начинание.

«БИЗНЕС», No39(58) от 05.03.05

Павел Покусаев

Генеральный директор ООО «Технохолдинг»

«Мне все равно, что строить»

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Александр Басалаев

Генеральный директор ООО «Технохолдинг» Павел Валерьевич Покусаев сидит у себя в кабинете и кушает из пластиковой емкости котлетку с гречневой кашей. В кабинете тихо, тепло, хорошо: модель самолета под потолком, фотографии на стенах. На фотографиях запечатлен Павел же Валерьевич, летящий на водных лыжах со скоростью 40 км/ч. По воде несет его парашют, которым никто не управляет, кроме ветра и промысла Божьего. Это спорт такой, для тех, кому мало горных лыж и мотоцикла. Покусаеву, который производит впечатление человека, никогда не улыбающегося, этого мало.

Этажом ниже суший ад: по разбитой лестнице ходят люди в спецовках, визжат механизмы, хлопает дверь сводчатого подвала. Воеет ветер, со стен осыпается штукатурка. Потом-то здесь будет приличное здание, а сейчас это очередной «объект» Покусаева, который должен сделать из него конфетку. Не сам. Его дело – руководить процессом.

Когда-то Покусаев и сам строил – примерно с 1993-го по 1998-й. А потом решил, что пусть это делают другие, а он лучше будет руководить.

– Стройка – это техника, бытовки, грязь, бетон и все остальное. Это не пугает, а пугает то, что нужно содержать огромный штат и огромную техническую базу, – говорит Покусаев. – А можно уйти в управление проектами, что гораздо сложнее, но интереснее.

Поэтому в 1998-м, после кризиса, Покусаев продал свою долю в строительной фирме и «ушел в управление».

– В советские времена это были функции технического заказчика, объясняет он. – Мы просто команда менеджеров, которая знает, что надо делать. Под каждый проект мы подбираем проектировщиков, проводим в нужных местах все согласования. Чтобы нанять строительные компании, мы готовим тендеры. Строители ведь все специализированы. Одни роют котлованы, другие, скажем, производят железобетонные конструкции. Поэтому на каждый вид работ нанимается соответствующая организация, и ты получаешь оптимальное соотношение «ценакачество».

– Чего хотят инвесторы?

- 90% наших заказов – это реконструкция и реставрация, а не новое строительство. Основные клиенты – люди, которые хотят реконструировать свою собственность.
- А если к вам приходит человек, который хочет затеять новое строительство? Все жалуются, что строить негде, и везде торчат краны...
- В распределении свободных площадок мы не участвуем, мы – маленькие, а рынок этот монополизирован.
- Что вы уже построили?
- Знаете клуб «Европа» на Пушкинской? Это здание архитектора Шехтеля площадью 6 тыс. квадратных метров. Его приподняли, выкопали под ним подвал и опустили обратно. Ресторан «Тинькофф», склад в подмосковном городе Железнодорожный для Rockwell, скейт-парк, торговый центр у станции «Лосиноостровская» и другие. Сегодня мы ведем около десяти проектов. Они в разных стадиях: где-то сдача, где-то стройплощадка, где-то подготовка документов.

### СЛУШАЛИ-ПОСТАНОВИЛИ-СОГЛАСОВАЛИ

- Подготовка документов, между прочим, – это в строительстве самое главное. На стройку уходит примерно год, а на всяческие согласования от года до двух. Об этом увлекательном периоде Покусаев рассказывает довольно туманно. Но догадаться можно.
- Часто инвесторы первые три-четыре месяца вообще не понимают, зачем они нам платят деньги. Они думают: чтобы получить согласование, надо сдать установленный пакет документов и в установленное время получить заключение на этот пакет. Все очень просто. Но люди не знают, что Москва – это огромное количество согласований. Я думаю, что сама схема-то достаточно разумна и целесообразна. Но в отдельных организациях работают ленивые люди. И мнение, что дал денег – получил результат, неверное. Никто не будет принимать решение, если оно не соответствует нормативам. Потому что каждый отдельный человек не принимает конечного решения. Вся проблема – это проблема ленивости чиновников. И еще. При выдаче согласований они ставят временные ограничения, прекрасно понимая, что эти разрешения и согласования будут просрочены. С учетом постоянно меняющегося законодательства потребуются корректировка либо дополнительные согласования. Если ты не знаешь, куда все это двигается, то этот поезд придет в тупик.
  - С памятниками архитектуры, наверное, мороки больше?
  - Памятники реконструировать в принципе нельзя, их можно только реставрировать. Для этого нужен проект реставрации, который согласовывается в органах охраны памятников.
  - Вы имеете лицензию на реставрацию?
  - Лицензию должны иметь не мы, а организация, которая будет выполнять работы. А работать с памятниками проще и, наверное, интересней: трудозатраты меньше, деньги те же. С ними ведь ничего нельзя сделать, кроме как отреставрировать. Поэтому объем документации и время, затраченное на ее подготовку, на порядок меньше, чем при реконструкции или новом строительстве. Проект реставрации делается максимум за два месяца, а с реконструкцией я раньше чем через год на площадку не выйду.

- Что вам выгоднее – памятники или обычные здания?
- Работы на памятниках дороже. Ведь в 90% случаев дешевле снести дом, чем построить его заново.
- Какова средняя сметная стоимость здания?
- От тысячи долларов за квадратный метр. Средний объект стоит не меньше миллиона.
- Сами согласования – они ведь не бесплатные?
- С каждым годом все дороже и дороже. За последние три-четыре года большинство городских служб сильно повысили официальные расценки за согласование документов. Раньше были сотни долларов, теперь тысячи. Впрочем, это доли процента от общей стоимости объекта.

## ИНВЕСТОР – ВРАГ ЧЕЛОВЕКА

Чиновник – он на то и чиновник, чтобы мешать добрым людям делать свой бизнес. Но, оказывается, инвестор тоже не сахар.

– Основные факторы, которые мешают реализации проекта, – нерешительность и неграмотность инвестора и затягивание им принятия решений, – говорит Покусаев, не приводя, правда, никаких примеров. Он вообще избегает конкретики. – Приходится проводить для него ликбез. Потому что он неграмотный. Ну это как папуаса посадить в «Мерседес».

Одно из главных заблуждений инвесторов – это что недвижимост в Москве принесет им бешеный доход. Тогда Покусаев объясняет им, что это не так. Недвижимость может сохранить и несколько приумножить капитал, но не более того. После этого ликбеза часть желающих отсеивается. Остаются те, кто согласен на разумный процент от продажи готового здания или от сдачи его в аренду.

Газетные публикации, в которых говорится, что инвестиции в московскую недвижимость не столь доходны, как раньше, на притоке клиентов пока не сказались. Правда, состав их изменился. Раньше это была московская публика, теперь, говорит Покусаев, люди с периферии. Как с ними работать? Очень просто.

– Нам платят за то, что мы инвестору рассказываем, как у него все плохо...

Лучше это делать каждый день, тогда больше платят, – без улыбки говорит Покусаев. – За решение проблем.

– От чего зависит количество клиентов – от курса доллара, от политики? Есть какие-то закономерности?

– Закономерность одна: когда праздники, инвесторов нет, решать вопросы не с кем, поэтому можно ехать отдыхать.

## РАБЫ СТРОЙКИ

После инвестора и чиновников начинается собственно стройка. Это самый капиталоемкий этап: на него уходит 80% затрат. Зато, оказывается, он и самый несложный.

– Это простой технологический процесс. У тебя есть документация, тебе ее обсчитают, ты деньги заплатил – и вперед, – говорит Покусаев. – В древнем Египте строили рабы. В Штатах строят мексиканцы. В Москве – украинцы, молдаване, белорусы.

Те же рабы. Уровень подхода и технологий таков, что рабы могут строить нормальные объекты.

– Почему такое чудовищное качество строительства в Москве?

– Это вопрос мотивации. У застройщика мотивация простая: нажать деньги на клиенте. Логично? Чтобы нажать деньги на клиенте, нужно поменьше затратить, побольше засадить. Зачем ему нанимать квалифицированную рабочую силу?

– А у вас какая мотивация?

– Я получаю либо процент от выполненных работ и услуг, либо фиксированную сумму. Я не буду подписывать документ, если это не соответствует нормам. А если соответствует, и качество устраивает инвестора, то так тому и быть.

– Сколько вы берете?

– Некую фиксированную сумму или процент от сметной стоимости проекта.

В среднем 4-5%, а вообще разброс от двух до десяти. Если объект маленький, то процент выше, потому что и большой, и маленький – возня одна и та же. А если объект огромный, то процент низкий. Если маленький и очень сложный – то процент самый высокий. То же самое и у других компаний.

## НА РАБОТУ ЗА ДЕНЬГАМИ

Покусаев говорит, что в Москве примерно 15 таких компаний, как его. Цены на услуги примерно одинаковые, равно как и круг ответственности, и поэтому конкуренции между компаниями не наблюдается – каждая имеет свою специализацию и свой круг заказчиков.

– А бывает такое, чтобы не было заказчиков? Ну не идут, и все?

– Если они не идут, то это очень хорошо, – без улыбки говорит Покусаев. – Столько проблем, когда приходят... Объекты делятся годами, и каким надо быть дебилом, чтобы за три года, пока длится один проект, не найти другой?

Сегодня «Технохолдинг» ведет примерно десяток объектов разной степени готовности. Где-то только начали собирать документы, где-то сдают готовое здание. Обеспечивают все это дело 30 с небольшим сотрудников «Технохолдинга». Это руководители проектов, затем люди, осуществляющие технадзор на стройплощадках, и помощники.

– Какую специальность должен иметь руководитель проекта?

– Он должен быть менеджером, – отвечает Покусаев. – Как правило, в строительстве он вообще ничего не понимает. Кстати, до начала девяностых Павел Валерьевич и сам ничего не понимал в строительстве, потому что окончил военно-морское училище по специальности «инженер радиоэлектроники».

– Что делать, чтобы руководители проекта не вступали в сговор, скажем, с потенциальными подрядчиками? За «откат»?

– Менеджеры только готовят решения, а принимает их инвестор.

– Где вы берете руководителей проектов?

– Сами готовим, потому что людей этой специальности просто нет. Подготовка занимает год. На это время мы его к кому-то прикрепляем и смотрим, тянет или не тянет. Если да, даем персональные задания. Если нет, остается помощником – бегают и

согласовывает. Только один из десяти может быть руководителем проекта. Это либо дано, либо не дано.

– Какая у вас система мотивации людей?

– Я хожу на работу за деньгами, они точно так же. Я им регулярно плачу зарплату. А если они делают свою работу хорошо, они получают бонусы. Те, кто у нас работает, – это хорошие менеджеры. Такого менеджера сложно подготовить, и потом этому менеджеру сложно найти для себя адекватную работу в другом месте. Вы спокойны, если знаете, что у вас есть работа на несколько лет вперед.

– А наказания?

– Как вы можете заставить взрослого человека делать то, что он не хочет? Либо он работает, либо он сам понимает, что не тянет.

– В чем ваши основные функции как руководителя?

– Пинать людей ногами, – помолчав, объявляет Покусаев. – Как у любого менеджера.

Неплохо... А есть у вас любимые объекты? Чтобы приятно вспомнить?

– Мне все равно, что строить. Все объекты – это бесконечный геморрой. Как только договор подписан, начинается нескончаемая череда вопросов. Каждый день надо что-то решать.

Надо отметить, сказано это было без энтузиазма. Ладно, не вышло с достижениями, попробуем спросить о провалах.

– А драматические моменты у вас бывали?

– У нашего демократически-мафиозного государства две особенности: налоги, которые нельзя заплатить, и законы, которые нельзя выполнить. А мы работаем как раз в той области, в которой все определяют законы и налоги. Они не прекращаются. Но есть иммунитет, проблемы известны, и понятны механизмы их решения – ведь объект не первый и не десятый, – как всегда серьезно говорит Покусаев.

Мы, конечно, его не спрашивали, отчего это он шутить-то шутит, но никогда не улыбается. Сам объяснил.

– Это все десятки миллионов и годы работы. Каждый сбой – катастрофа. Чего тут улыбаться?

«БИЗНЕС», №50(69) от 23.03.05

Елена Преображенская

Генеральный директор фирмы «Мир бабочек»

Мадам Баттерфляй

ТЕКСТ: Михаил Сидоров

ФОТО: Михаил Соловьянов

Дипломированный физик-экспериментатор Елена Преображенская знает, что самая большая бабочка в мире – это Александрия, обитающая в Новой Гвинее. А самая красивая – из рода морфидов, водится в Бразилии. Знает, что есть бабочки, содержащие цианид, но для человека не опасные, и что есть такие, чьи крылья похожи на

голову змеи и отпугивают хищников. Все очень просто: госпожа Преображенская – генеральный директор фирмы «Мир бабочек», которая предлагает клиентам «живые открытки» и «живые фейерверки».

## ПЕРЕД УПОТРЕБЛЕНИЕМ ОХЛАДИТЬ

Даже если вы знаете, что собой представляет тропическая бабочка, «живой фейерверк» все равно произведет на вас такое впечатление, которое вы вряд ли ожидали. Зрелище настолько красивое и до такой степени умилительное, что описывать словами представляется бесполезным – лучше один раз увидеть. Поэтому – в сторону переживания, ограничимся схематическим описанием: открывается коробка, из нее выпархивает «стая» тропических бабочек -больших и разноцветных. Одни начинают кружить по помещению (а фейерверк предназначен, главным образом, для помещений), другие в скором времени куда-нибудь приземляются. Садиться на людей, кстати, они не боятся. Следуют восторженные междометья, охи, вздохи.

– Но если бы вы знали, как долго и нудно мы «учили» бабочек «хором» вылетать из коробки! – Деловито говорит Елена Преображенская. – Ничего подобного на рынке нет, значит, и технологий нет. Специалисты что-то знают, но лишь в теории, а она, как известно, иногда расходится с практикой. Например, сначала нас уверяли, что «салют» получится сам собой. Нужно просто открыть коробку, и все бабочки, реагируя на свет, поднимутся в воздух. Не тут-то было: взлетали далеко не все. И путем проб и ошибок мы пришли к тому, что все, как одна, бабочки бурно реагируют на перепад температуры. Так что сначала мы охлаждаем коробку, а перед самым «залпом» накачиваем в нее теплый воздух. Это можно сделать при помощи обычного фена. – Елена рассказывает с явным удовлетворением. – Парадокс. Ученые уверяли, что бабочки очень быстро приспосабливаются к изменению температуры и перепадами ничего от них не добьешься. А мы почему-то добились.

По словам Елены, у «Мира бабочек» нет конкурентов – ни в России, ни в СНГ и, судя по тому, что снимать сюжет о ее компании приезжали европейские и японские тележурналисты, ни в Европе, ни в Азии. Во всяком случае Елена Преображенская о таких западных или азиатских фирмах ничего не слышала. Вот во Флориде и Калифорнии торгуют живыми бабочками. В этих штатах распространен обычай выпускать их на свадьбах. Бабочка, по древней индейской легенде, не что иное, как душа. И если нашептать ей свои желания и отпустить, она доставит эти желания прямо на небеса. Вот американские молодожены и шепчут бабочкам, что хотят жить долго, счастливо и умереть в один день. Но в тропических штатах США бабочек не выращивают, а ловят. Тогда как «Мир бабочек» возвращает их круглый год на своей собственной ферме в Подмосковье.

Однако за уникальность и, как следствие, отсутствие конкурентов Елене пришлось заплатить высокую цену. Если кто-то говорит, что вырастил бизнес с нуля, а потом рассказывает, что для этого ему пришлось построить магазин, наладить связи с поставщиками бананов и самому ими торговать, значит, этот «кто-то» плохо представляет себе, что такое ноль.

«Товар» «Мира бабочек» на территории России и близлежащих государств не водится. Как такового рынка бабочек в России никогда не существовало. Отработан-

ных технологий их разведения в неволе, равно как и отработанных механизмов их транспортировки и продажи, тоже не было. И все это – с «неподдельного» нуля – Елене Преображенской пришлось создавать за свой счет.

## СКВОЗЬ СЛЕЗЫ

– В детстве я участвовала в физико-математических олимпиадах. Во многих побеждала, – с этими словами Елена встает и ловко хватает большую чернокрасную бабочку, усевшуюся возле двери кабинета. – Кто-нибудь войдет - раздавит. – Аккуратно пересаживает бабочку на подоконник. Еще несколько разноцветных насекомых суеются возле лампы дневного освещения, восседают на шкафу и книжных полках. – И когда поступала на факультет молекулярно-химической физики Московского физико-технологического института, была абсолютно уверена, что всю жизнь буду заниматься физикой. Но в процессе учебы мое мнение на этот счет изменилось.

Еще студенткой Елена Преображенская почувствовала вкус к бизнесу - работала на фондовом рынке. Сначала подрабатывала летом, а с 3-го курса уже трудилась на постоянной основе в инвестиционной компании – занималась долговыми обязательствами.

– Заканчивая институт, я твердо знала, что буду создавать свое дело - никакие другие варианты не рассматривались. Вопрос был лишь в том, какой именно выбрать бизнес. Если бы мне тогда сказали, что это будут бабочки, я бы, наверное, очень удивилась.

Путь к бабочкам лежал через свадебную индустрию. Когда Елена искала, чем заняться, обратила внимание, что российский свадебный рынок находится в зачаточном состоянии. Специализирующихся на свадебной индустрии компаний - единицы, ассортимент товаров и услуг – самый примитивный. Вычислив нишу, Елена решила построить свадебный центр – собрать под одной крышей ювелирный, цветочный, одежный магазины, салон красоты, услуги по фото– и видеосъемке, заказ лимузинов и т. д. В то же время ей хотелось придать центру некую изюминку – найти нечто, чего до сих пор в России не было. Так Елена и нашла бабочек, которые, по ее словам, «переросли и затмили все другие проекты».

– Муж сразу поддержал мои начинания, – вспоминает Елена. – Непосредственно по работе не помогал, но успокаивал, говорил, что я молодец и все у меня получится. А вот многие знакомые крутили у виска пальцем, утверждали, что бабочек никто покупать не будет, – Елена пожимает плечами. – Ну, я пойду в другую комнату, пореву – а потом снова сажусь верстать бизнес-план.

## TOP SECRET

Размер стартового капитала, рентабельность бизнеса и его технологии госпожа Преображенская держит в строжайшей тайне. Из соображений конспирации в «Мире бабочек» даже приветствуется семейственность. В фирме работает около 70 человек, и многие из них являются семейными парами, сестрами и братьями, детьми и родителями. В результате, по мнению Елены, «меньше информации о внутренней кухне просачивается наружу».

Скрытность она объясняет тем, что при запуске проекта в «Мире бабочек» был придуман и внедрен целый ряд ноу-хау. Это, в частности, касается искусственного оплодотворения или кормления бабочек. Например, некоторые виды питаются слоновьим пометом. А это на сегодняшний день в России -дефицит. В «Мире бабочек» придумали, чем заменить столь ценный продукт,-разработали смесь, содержащую необходимые микроэлементы, витамины. Достигалось все путем проверки, иногда – «методом тыка», и каждый промах стоил Елене денег. Так что плодить конкурентов за свой счет хозяйка не желает.

– Я ревностно охраняю и сведения о том, насколько привлекателен наш бизнес. Понятно, что конкуренты в конце концов появятся. Но сейчас у нас еще есть время «побыть в одиночестве». Так пусть его будет побольше.

Все, что согласилась рассказать Елена Преображенская о стартовом капитале, это то, что деньги потребовались немалые. Проект стартовал в середине 2001 года, и только сейчас «Мир бабочек» подошел к тому, чтобы окупить вложенные средства. А о динамике бизнеса можно судить лишь по тому, что первый выводок бабочек составил около сотни экземпляров, а сейчас объем увеличился в десятки раз.

Строительство бизнеса началось с поиска специалистов-консультантов – энтомологов. По словам Елены, в этом ей очень помогли знакомства из «прошлой научной жизни». Хотя найти хороших специалистов было все равно нелегко, поскольку они в стране на пересчет. Тем более некоторые из них сразу заявляли, что разведение тропических бабочек под Москвой – это абсурд, и отказывались. Но, так или иначе, энтомологи, не считавшие затею абсурдом, все-таки нашлись и согласились сотрудничать. Сначала было определено, какие виды бабочек менее прихотливы и больше подходят для разведения в неволе. Затем часть ученых отправилась в экспедиции в Южную Америку, Юго-Восточную Азию и Африку за нужными экземплярами. Другие занялись оборудованием фермы. Одновременно Елена затеяла переписку с американскими компаниями, которые согласились поделиться с ней секретами торговли бабочками.

– Но, как только мы отработали технологии, построили ферму и начали поставлять бабочек на заказ, оказалось, что наш бизнес-план никуда не годится. Я не учла такую особенность российского менталитета, как мания все делать в последний момент. Люди подают заявление в ЗАГС за полтора месяца, а бабочек заказывают в день свадьбы. То же самое с днями рождения, Днем святого Валентина, 8 Марта и т. д. Мы выращивали такое-то количество бабочек к такому-то дню. Но в назначенный день заказчиков могло прийти в несколько раз больше. Поэтому нам в спешном порядке пришлось увеличивать мощности фермы – чтобы постоянно иметь резервный фонд.

## ЛЕТНАЯ ПОГОДА

Первое время основными клиентами «Мира бабочек» были обитатели Рублевского шоссе. Они и развеяли миф о том, что бабочки – сугубо свадебный бизнес. Бабочки заказываются практически на все праздничные мероприятия, детские утренники, различные вечеринки, плюс – романтические свидания. А на свадьбы, даже в разгар свадебного сезона, приходится не более 20% от всех заказов. Ведь в ассортимент

входят не только фейерверки, для которых необходимо как минимум 12 бабочек. Насекомые продаются и в виде открытки -толстого треугольного конверта, перевязанного лентой. Лента развязывается -из конверта вылетает бабочка. Покупают их и по три-пять штук, как цветы. Стоит одно насекомое от 750 до 1350 рублей в зависимости от вида.

Сначала компания предлагала всего пять видов бабочек. Через некоторое время оказалось, что этого недостаточно. Многие клиенты стали выражать недовольство: «И это все?» Тогда Елена повела борьбу за разнообразие и довела-таки это разнообразие до 83 видов. Но это, как выяснилось в процессе, было чересчур. Клиентов не интересуют «виды», им подавай «больших и красивых» бабочек. В итоге Елена остановилась на 20 видах. Этого вполне хватает, чтобы закрыть потребности в «больших и красивых».

Появились лидеры продаж. Это прежде всего Парусник Румянцева – крупная (размах крыльев – до 16 см) бабочка с черно-красным орнаментом на крыльях. В День святого Валентина, по словам Елены, ей нет равных. Также очень популярна Идея – бабочка, напоминающая окраской зебру.

– Очень скоро мы поняли, что бабочка – это не товар, а услуга,-рассказывает Елена.– К нам и большинство покупателей приходит по «сарафанному радио», а таким образом в первую очередь распространяются услуги. Поэтому мы рекламируем не просто факт, что у нас можно купить бабочек, а то, что мы доставляем их круглосуточно в течение пяти часов. Очень много сентиментальных заказчиков. Например, день рождения наступает в 12 ночи. Значит, клиент заказывает, чтобы наш сотрудник позвонил в дверь в 12 ночи и подарил его жене бабочку. Или, например, клиент не может вырваться, чтобы поздравить кого-то лично. Мы выезжаем к нему в офис, он платит и подписывает своей рукой открытку, после чего мы доставляем ее адресату вместе с бабочкой. Доходит до того, что заказчики поручают нашим сотрудникам читать стихи. К каждой бабочке, естественно, мы прилагаем инструкцию по уходу. Благо он несложный.

Постепенно заказы на «живые открытки» и «живые фейерверки» стали поступать со всех концов Москвы. Бабочек заказывали для «Фабрики звезд», для КВН, для съемок рекламных роликов. Большие заказы были на спектакль театра Пьера Кардена, для патриарха всея Руси, на прием, устроенный 8 марта Минтимером Шаймиевым, и т. д. Случается, что юбиляр хочет удивить гостей, а гости – юбиляра, в результате чего тот и другие заказывают Елене бабочек.

– По моим оценкам, наш бизнес достигнет пика через год-два. Сейчас бабочки в Москве вызывают восторг, но о них еще немногие знают, – делится своими «рыночными» соображениями Елена.

Она предполагает, что бизнес будет успешным еще как минимум пять-семь лет. Если сделать услуги более продвинутыми, удовольствие, естественно, можно и растянуть. Бабочки, которыми сейчас торгует компания, живут в среднем около двух недель. В ближайшее время Елена планирует запустить новый проект «долгожитель» – отработать технологию разведения южноамериканских бабочек, которые способны усваивать белок и поэтому живут полгода.

«БИЗНЕС», №55(74) от 30.03.05

Николай Пузарин

Совладелец туристической компании ООО СНП

Маршрут по заслугам

ТЕКСТ: Мария Петрищева

ФОТО: Михаил Соловьянов

По складу характера и замашкам он мог бы стать леворадикальным лидером или авантюристом с большой дороги. Но в жизни, как правило, реализуется что-то одно. Туризм дал возможность Николаю Пузарину влиять на умы молодого поколения и продвигать национально-патриотическую идею на рынке внутреннего туризма. Тоска по комсомольской молодости и «кибуцам» в Крыму привела Пузарина к мысли о необходимости создать «профсоюз» туроператоров – на коммерческой основе.

«Десять лет назад все давалось легко и просто. Я тогда мог себе позволить под майские праздники забить на все, уехать и вернуться в Москву в октябре. А еще раньше, в году этак 1985-м, мы ездили стопом по России и жили по несколько месяцев в Крыму. Это были времена, когда я выходил из Москвы, у меня был рюкзак, спальный мешок, блок сигарет „Прима“, ни копейки денег, и я был счастлив».

Партнеры, открывшие туристическую компанию ООО СНП (официальной расшифровки аббревиатуры не существует) в середине девяностых годов: Николай Пузарин и Андрей Головин, – знакомы давно, дружат и привыкли все делить поровну – и хорошее, и плохое. Кроме туристического агентства, у них тогда была: 1! еще своя полиграфия – «печатали все подряд» – и небольшой строительный бизнес, получавший заказы на ремонт от московской мэрии. «СНП – одна из компаний, которую мы учредили. Сняли офис – 45 кв. м в районе Таганки, долларов за 800, купили компьютеры, факс, ксерокс. Штат – два сотрудника, директор, приходящий бухгалтер и курьер. Мы же благополучно на три года забыли про это дело».

Иначе как сумбурным бизнес Николая Пузарина в те времена и не назовешь. Но, несмотря на это, все три компании приносили доход. Николай же делал то, что нравилось: работал помощником Говорухина в комитете по культуре, в комиссии по Чечне. Достаточно длительное время, года два-три, занимался выборными кампаниями по всей России – и губернаторов, и депутатов. «Никаких PR-агентств тогда толком не было. Кого нашли – того и привели. Мы не обсуждали, сколько будет стоить наша работа. Все было на доверии».

С тех лет в компании СНП остался отдел молодежных программ, студенческих туров и экскурсионное бюро. Дохода он никакого не приносит, но позволяет генерировать идеи. Влияние стихийных студенческих лагерей и неформального общения в жизни Николая оказалось очень серьезным.

– Армейский туризм вы придумали?

– Нет. Мы его просто продаем. Спросом он фактически не пользуется, такие вещи очень сложно сделать массовыми. Среди направлений, на которые у нас есть своя торговая марка, программы «Горы и море», «Майские каникулы», «Неизвестный Байкал». «Горы и море» – это программа, основанная на моих юношеских воспоми-

нениях: в 1983 году я сам ходил по такому маршруту. Формат очень любопытный: идея того, что море просто так тебе не достанется и что его надо заслужить, карабкаясь по горам, пришлась многим по вкусу.

– Программы быстро окупаются?

– Только на третий год. «Горы и море» раскрутились в прошлом году, это была дефицитная позиция, 11 групп шли встык друг другу. Дело в том, что придумывать новые маршруты мы можем хоть каждый день, но реализовывать – не больше одного-двух в год. Рентабельной программа становится, когда набирается подряд не меньше пяти групп.

– Вы с самого начала делали упор на активных, любознательных туристов?

– Конечно. Костяк наших клиентов – 500-600 человек. Это своеобразный клуб по интересам. Мы периодически устраиваем вечеринки – в «Пропаганде», «Парижской жизни», где совместно придумываем новые маршруты.

## ВОЗВРАЩЕНИЕ БЛУДНОГО СЫНА

– Почему из всех трех видов бизнеса, которые у вас были, вы выбрали именно туризм?

– Туристический бизнес больше всего похож на бизнес, есть честная конкуренция. Любой бизнес требует постоянного внимания к себе. Полиграфический бизнес принес очень большие деньги и за короткий срок. Но затем он начал провисать, потому что ни я, ни Андрей к нему никаких эмоций не испытывали. В итоге мы продали оборудование за бесценок. Строительный бизнес стал полностью зависеть от московских чиновников, то есть от взяток. Если есть какой-то тендер на ремонт чего бы то ни было, он превращается в вопрос о том, кто сколько даст или у кого какие связи. Это не бизнес в чистом виде. Последний заказ, который мы сделали для мэрии девять лет назад, на 50 лет Победы, так и не оплатили. Мы отремонтировали около 200 квартир ветеранам, а они нас просто кинули.

– Когда вы вернулись в туризм, что у вас было?

– На тот момент нам уже нечем было платить аренду. Мы съехали с Таганки, взяли помещение в ЦК ВЛКСМ, одну маленькую комнатенку, перенесли туда два наших несчастных компьютера, один из которых сломался по дороге, и стали думать, что делать дальше.

Сначала Николай с партнерами работали как маленькое агентство, придумывая маршруты «на коленках». И даже в такой неблагоприятной ситуации основным движущим мотивом оставалась жажда романтики и попытка продлить молодость. «Хотелось возродить тему студенческих лагерей. С особой атмосферой. Когда неважно, где жить. Главное – новые знакомства, общение. Первые два-три года после возвращения в бизнес мы относились к нему как к хобби. Целью была тусовка».

Реальным бизнесом компания СНП стала за последние четыре года. Хотя по сравнению с предыдущими временами и прошлыми доходами заработок Николая сократился во много раз. «Туризм – крайне неблагодарное занятие. Очень много рисков – как объективных, так и субъективных. Высокая конкуренция и очень низкая дельта. Мы как туроператор работаем на дельтах в 4-5% и считаем, что это хорошо. Пять-

шесть лет назад дельта была 12-15%, сейчас – 4-6%. 6% -очень хорошая дельта. Вот на этом уровне рентабельности мы и работаем».

Тем не менее СНП со временем открыла второй офис в Москве, учредила компании в других городах. Партнеры и филиалы появлялись через негативный опыт. «Сначала мы открыли филиал в Петербурге, а через год вынуждены были его закрыть. Из-за отсутствия механизмов контроля. Местный директор оказался растратчиком. Поэтому сейчас мы открываем представительства и филиалы только в тех городах, где есть доверенное лицо. И применяем совершенно иной финансовый механизм: с нами работают в доле, за проценты. Филиалов, где мы же являемся учредителями, – четыре. Крым, Нижний Новгород, Питер и Минск. Всего на нас работают 46 человек. Для туризма это даже много».

– А как вообще устроен туристический рынок? В чем отличие между агентствами и туроператорами?

– Туроператоров – всего от 5% до 8% рынка. 90-95% рынка занимают агентства, которые продают чужие турпродукты за их цену и имеют комиссию. Стать туроператором гораздо сложнее. Агентство ведь не рискует ничем. Оно просто продает тур – это тоже отдельная работа, тяжелая и серьезная. Им нужно за свой счет прорекламировать тур, и потом, агентство несет ответственность перед клиентом. У нас сейчас есть даже законодательное разделение – лицензия на туроператорскую деятельность и лицензия на агентскую деятельность. Европейские туроператоры не продают свои услуги физическим лицам, они работают только через систему агентств. У нас сейчас это тоже появилось. Крупные туроператоры, тот же Tez Tour, «Пак тур», – не продают частным лицам, только агентствам. Мы держим у себя отдел продаж, то есть турагентство, для того чтобы лучше понимать, чего хочет клиент, анализировать рынок.

– Что вам приносит больший доход – агентская деятельность или продажа ваших турпродуктов?

– 7% в общем обороте мы получаем как турагентство, все остальное – как туроператор. Это технологичнее и позволяет обеспечить массовый спрос. Вот почему такая небольшая дельта, агентства ведь тоже получают свою комиссию – от 10% до 15%. Представительства в регионах берут от 12% до 15%. Мы остаемся с небольшой дельтой, но за счет объемов обеспечиваем приемлемый уровень дохода.

– Можете назвать ваши месячные затраты?

– На содержание двух офисов в Москве мы тратим в зависимости от месяца от 600 тысяч до миллиона рублей. В Крыму, на периферии, уровень затрат совсем другой. Здесь арендная плата постоянно растет, малая ее часть идет официально, большая – неофициально, так же, как и у всех. Периодически возникают какие-то проблемы с пожарными.

– А какую рекламу вы можете себе позволить?

– Затраты на рекламу в туризме, без преувеличения, огромные. Всего десять фирм по всей России доросли до имиджевой рекламы. Все остальные – до размещения в специализированных журналах вроде «Туризма и отдыха». И интернет. Мы в Москве не так известны, как в регионах, на которые и делали ставку. Как раз региональная сеть у нас очень хорошо развита. 90% всех наших продаж оттуда. По этому основные затраты на рекламу – это участие в выставках. Новосибирск, Уфа, Казань,

Самара, Челябинск, Екатеринбург, Ялта. Московские выставки самые дорогие. Участие стоит (без затрат на печатную продукцию) 6454 евро за стенд в 12 кв. м. 15 тысяч евро – тираж каталога.

– Вы на самоокупаемости?

– Для российского рынка мы – хороший средний оператор. По Крыму мы входим в тройку лидеров, по Краснодарскому краю и Сочи – в десятку. Но, независимо от доходов, мы живем на кредитах. Есть банк, с которым мы постоянно работаем. Когда мы только вернулись в бизнес, мы заняли по тем деньгам примерно 10 тысяч долларов. Сейчас наша кредитная линия – до 5 миллионов рублей. По-другому мы работать бы не смогли: мало того, что весь туризм построен на сезонности. С учетом российских климатических условий у нас он еще короче, чем в той же Турции. Алгоритм действий очень простой: весной мы берем кредит, вносим предоплату на покупку тех мест в гостиницах, которые пользуются спросом и будут реализованы, а к середине лета мы кредит возвращаем. Потом такой же цикл повторяется зимой.

## РУССКАЯ РУЛЕТКА

– Николай, вот объясните мне: если чартер опаздывает на семь часов, кто за это несет ответственность?

– Фактически или реально?

– Реально!

– Никто. Единственное, что вы можете сделать, – никогда больше не летать чартерами. Для того чтобы вы могли кому-то реально предъявить свои претензии, необходимо наладить страхование коммерческих рисков. Оно у нас отсутствует по одной простой причине: страховка автоматически повышает стоимость тура на 3-5%. А большинство туристических компаний спецпредложениями разбаловали клиента. Демпинг не позволяет оформлять страховку. Кроме того, русские любят все решать в последний момент и не хотят ничего планировать. Все просто сидят и ждут этой «спецухи»! А это самая настоящая русская рулетка – и для агентств, и для клиентов. Некоторые агентства научились хитрить: их спецпредложения бывают даже дороже, чем обычный тур, но клиенты этого не понимают.

– Что теперь требуется сделать, чтобы ситуация изменилась?

– Пока федеральное агентство по туризму считает туроператоров своими врагами, нам необходимо объединяться самим. Организовать пул операторов, отрегулировать ценовую политику в пределах 2-3%, решить юридические вопросы по страховке рисков – и все будет в порядке.

– Скажите, а вы вот все никак не могли раньше «перебеситься», все прыгали-скакали. А про пенсию вы сейчас думаете?

– Когда посадили лимоновцев, меня это очень расстроило. Я позвонил и сказал: «Эдик, когда в следующий раз будете что-нибудь брать, меня зовите, я первый пойду». Все это на уровне слов, конечно. Когда мне было 25 лет, я и «Макдоналдс», и английское посольство краской забрасывал, занимался всякой ерундой. Но в 40 лет уже несолидно бегать с краской. На пенсии я бы хотел иметь свой пансионат где-нибудь в красивом месте – в Крыму, на Селигере, Валдае. В плане бизнеса у нас тоже были попытки инвестирования в строительство, но пока неудачно. Хотя это повы-

шает капитализацию, делает активы более осязаемыми. Потому что пока в нашем туризме почти все решают личные отношения. И самая основная проблема, как и в политике, – это вопрос кадров.

«БИЗНЕС», №22(41) от 09.02.05

Роман Рожниковский

Владелец ресторанов «Ностальжи», «Грабли»

Десять раз на те же «Грабли»

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Михаил Соловьянов

Ресторатор Рожниковский считает, что наша жизнь похлеще цунами. Эта мысль посетила его в тот момент, когда он бежал от гигантской волны, а вернулась, когда стало ясно, что иностранцы вне себя от переживаний, а российские граждане – те ничего, обсушились и пошли.

## КАК ВОЙТИ ВО ВКУС

В тот день Роман Михайлович отступил от своей привычки: как приехал к морю – рано утром сразу купаться. А тут – поменял билеты, прилетел ночью, выспался и вышел из номера позже обычного. Это его и спасло. Цунами накрыло пляж ровно тогда, когда, не поменяй Рожниковский билеты, загорал бы он на мягком утреннем солнце.

– Пока мы шли, все и случилось. Если бы пришли, то неизвестно, чем бы все кончилось, а если бы не вышли из отеля... Отель-то смыло, – спокойно рассказывает Рожниковский, сидя за столиком своего ресторана «Ностальжи».

Эта история иллюстрирует его убеждение: всякое событие предопределено предыдущим. Так была предопределена и вся его карьера.

– Наверное, нужно было родиться в семье инженеров, где лишних денег не было, чтобы недостаток вкусной еды я компенсировал тем, что готовил сам.

Правда, нравился ему не процесс, а результат. Нравилось подать блюдо, правильно оформить стол, а потом появился вкус к организации студенческих сабантуев.

– Прочитал про коктейли – и пригласил всех на коктейль с канапе. Безумно нравилось наблюдать за произведенным эффектом.

В армии, на корабле, Рожниковский вызвался заменить кока и неделю готовил на 30 человек. Казалось бы, прямая дорога в повара, но нет:

– Я бы не смог готовить то, что поручили. Я работаю с удовольствием, когда сам себе даю поручения.

К тому же советские рестораны молодого человека не вдохновляли. После армии, учась на вечернем, он занимался ресторанным оборудованием. Увидел ресторан изнутри, и все там ему не понравилось.

– И через это «не нравится» сформировалось представление о том, как должно быть. Во многом помогла поездка в Ригу: оказалось, что кафе могут быть другими. В Прибалтике даже при советской власти были чудные заведения с атмосферой, хорошим кофе и приветливым персоналом. А надо сказать, что все это время Рожниковский интересовался архитектурой и дизайном. Фотографировал, собирал журналы – накапливал некий багаж. Только непонятно было, куда его нести. А в 1988-м стало понятно. Началось время кооперативов, и Рожниковский участвовал в организации одного из первых кафе в Москве. Было на проспекте Мира малюсенькое заведение в подвале – «Зайди попробуй». Там все и пригодилось.

– В тот момент, – вспоминает Рожниковский, – хватало того, чтобы было как дома: красиво, свежие продукты и хорошие рецепты. Люди получали удовольствие, потому что их не обокрали, не обидели, и все вкусно. И народа было много.

## VIVE LA FRANCE

Правда, тогда было не до искусства.

– Страшно тяжелая работа и страшное время, с 1987-го по 1990-й. Страшное – в прямом смысле слова: стреляли, жгли... Непонятно было, как день прожить. Но работалось по 24 часа в сутки, и была возможность самовыражения: поляна абсолютно пустая, никакой конкуренции. Потом было совместное предприятие с финской компанией – первое прикосновение к иностранному опыту. Проекты, связанные и с ресторанным бизнесом, и с торговлей, и с производством продуктов питания. Тогда я начал ездить за границу и учиться.

Первой за границей Рожниковского стала Германия:

– Мир расцветенный. Воздух прозрачный, он пахнет, и пахнет хорошо. Музыка, люди улыбаются. И выяснилось, что буржуи тоже трудятся.

А первое предприятие общественного питания, в которое там зашел, греческий ресторанчик, потрясло до глубины души: удивительная атмосфера, ощущение, что все работают именно для тебя.

Но самое сильное впечатление произвел порядок. Стало ясно, что работать надо по-западному. Для начала Рожниковский открыл фаст-фуд с гамбургерами и колой, а в 1994-м – «Ностальжи» – еще не ресторан, а кафе самообслуживания.

– Тогда я еще не знал о высокой кухне и дорогом вине. И только поездив по миру, начал узнавать рецепты. Испанской кухни, итальянской, потом французской. Учиться приходилось в ресторанах. Часто и есть-то не хотелось... А надо.

В 1996-м, когда кафе уже было раскручено, Рожниковский решил не останавливаться – запросы клиентов тоже росли. Стало понятно, что если стремиться выше, то только к Франции. Видимо, не зря когда-то выплыло это слово – «ностальжи». Сказано – сделано: провели первую неделю французского вкуса.

– Цель была – не только усилить французский вкус, но и сделать его понятным нашим людям. К 1998-му кафе превратилось в ресторан. К сожалению, кризис не дал насладиться успехом... Посещаемость упала раза в два, хотя доходы остались на том же уровне: уже не требовалось денег на реинвестиции, – говорит Рожниковский. Казалось бы, можно отдыхать. Ан нет.

– Нужно каждый раз заново доказывать свою актуальность. Ведь почти нет преемственности посетителей: люди приезжают, уезжают, кто-то обанкротился, кто-то разбогател. Только что разбогатевшие о «Ностальжи» и не слышали.

– А как доказывать эту актуальность?

– Главное – личный ресурс хозяина. Это одна из составляющих брэнда. Есть и технологии: пиар, всякие цеплялки, но главное – этот личный ресурс.

– Но от кухни-то что-то зависит?

– Безусловно. Тусовка долго не задержится, если ты не подкупил ее кухней и атмосферой. Без этого ресторан обречен.

– А персонал где брать?

– Только воспитывать.

– Переманивают?

– Бывает. Из «Ностальжи» людей либо выгоняют – это редко, но случается, – либо они вырастают, а соответствующего предложения для них у нас нет. Многие, кто ушел, стали директорами ресторанов, поварами, есть совладельцы.

– А официанты с хорошими манерами откуда берутся?

– Вот человек, который только что принес кофе, работает здесь с самого открытия и не хочет уходить на другую должность. У него отец – профессор, а сам он занимается антиквариатом, но любит эту работу, людей любит, ему нравятся интеллигентные посетители.

– У вас шеф-повар – иностранец. А их где ищут?

– Есть международные агентства, которые предлагают кандидатуры, а ты отбираешь. Нужно пересмотреть множество людей, чтобы выбрать человека, мировоззрение которого совпадает с твоим. Иностранный шеф-повар – это очень дорого, но иначе невозможно. Наши повара быстро прогрессируют, но им не хватает школы и ответственности.

## ЛИЦОМ К НАСЕЛЕНИЮ

В прошлом году Рожниковский открыл заведение совсем другого формата – ресторан «Грабли», рассчитанный на массового посетителя. Это его давняя идея.

– Меня всегда волновали проекты с открытой кухней и красивым интерьером. Это предприятие массового питания, но люди себя чувствуют не у кормушки, а в ресторане. Задача была – дать ресторанный атмосферу. Такой ресторан тоже требует внимания, но, в отличие от дорогого, это в большей степени технология. Так ведь и удовольствия от него больше: если в «Ностальжи» две или три сотни человек в день говорят «спасибо», то там – две или три тысячи. Эффект, конечно, совершенно другой, хотя цена у «Ностальжи» и у «Граблей» одинаковая – около 2-2,5 миллионов долларов. Такой дорогой проект может существовать, только если работает блестяще. Кисло работать он не может по определению, потому что люди должны приходить постоянно. Иначе еда, которая готовится как бы а-ля карт (в меню 180 блюд), станет заготовкой, а котлета с пылу с жару и котлета разогретая – «две большие разницы», – говорит Рожниковский.

Пока что все получается: проект вышел на плановый режим посещаемости и даже превзошел его за три-четыре месяца. Теперь важно удержать посетителя, а это вопрос технологии.

– Ресторан уже через три дня был набит битком, но мы тогда еще не умели обслуживать столько человек, и многие уходили – не могли стоять в очереди.

Рожниковский планирует открыть в ближайшие пять лет примерно десять таких ресторанов.

– Меня интересует такой проект: огромные «Грабли», где много кухонь, около тысячи блюд. И движение уже началось. Но все, конечно, зависит от команды.

– Что выгоднее: «Грабли» или «Ностальжи»?

– Прибыль одинаковая. Вопрос в том, что иметь десять «Ностальжи» невозможно, а десять «Граблей» – можно.

Рожниковский ведет захват ниши массового питания с самых разных сторон: начинает производство кондитерских изделий на собственной фабрике, открывает концептуальное кафе в МГТУ на Ярославском шоссе.

– Цены будут низкие, красиво будет. Возможно, из этого вырастет отдельное направление. Хочется, чтобы и богатые, и небогатые люди могли получать удовольствие, – говорит он. – Еще один проект, который я громко называю академией, – это система обучения, связанная с ресторанной профессией и обучением строительству ресторанов. Уже есть помещение, где предстоит это делать. На какие деньги – еще загадка. Но раз хочется, надо делать.

## ЗАПРЕЩЕННАЯ ПЕЧЕНЬ

Ресторатор, решивший побаловать соотечественников иностранными изысками, оказывается перед серьезной проблемой. Государство почему-то против того, чтобы граждане кушали фуа-гра и прочие gourmandise.

– В последнее время у нас большие проблемы, – говорит Рожниковский. –

Усложнились процедуры завоза деликатесов, и исчезают некоторые категории продуктов. Пропадает хорошее мясо, исчезла печень утки или гуся – запрещена к ввозу. На мясо ввели квотирование, и неважно, деликатесная это группа или мясо для колбасы.

В результате дорогие рестораны остаются без качественных продуктов. Конечно, ведем диалог с государством через Федерацию рестораторов, но добьемся или не добьемся...

Разумеется, многое можно производить и в России. Один ресторатор уже выращивает индейку. О гусиной печени утешительных новостей пока нет, но Рожниковский не сомневается, что и она будет. Вот с мясом сложнее: это долгий процесс. И уж никак нельзя сделать у нас хамон или вырастить виноград...

Кстати, о винограде. Не секрет, что в московских ресторанах вино в несколько раз дороже, чем за границей. С чего бы?

– Импортер должен 100% стоимости отдать государству, – раскрывает Рожниковский секрет ценообразования.

– Разве пошлина на вина – 100%?

– Это если взять все расходы на круг. Плюс импортер должен что-то заработать. И ресторан должен сделать наценку. Мы же не вино продаем, не еду, а услугу. Вся совокупность ощущений продается за определенную сумму. И только малая часть от этой суммы является доходом предприятия. Себестоимость продукта составляет минимум 70% цены, по которой продается услуга. 30% остаются в ресторане, но на эту маржу он должен еще и развиваться.

– Проранжируйте, пожалуйста, основные статьи себестоимости.

– Первая – продукты, вторая – аренда и коммунальные платежи, третья – люди, четвертая – накладные расходы: моющие средства и прочее. А еще должен быть бюджет на рекламу. В мировой практике это не менее 5%, я считаю, столько отдавать жалко, но не менее трех – надо. Эти деньги можно выбросить на ветер, а можно купить на них выигрышный лотерейный билет. У нас был такой «билет», когда мы договорились с радио «Ностальжи». Фактически платили за очень маленький объем рекламы, но создавалось впечатление, что ее просто шквал.

– Это удача. А были моменты, когда бизнес висел на волоске?

– На волоске мы каждый день. Знаете, когда я бежал от цунами, было страшно, а потом – никаких переживаний. И так у всех русских. И я понял, что мы живем в такой ситуации... Иначе бы переживали, как все иностранцы. А для нас это норма жизни. Зато есть и уверенность, что волосок не оборвется и завтра будет выход. Мне нравится эпоха перемен, но только наши потомки смогут оценить тот идиотизм, который мы называем жизнью.

«БИЗНЕС», №29(48) от 18.02.05

Александр Рыскин

Руководитель фирмы «Игротрон»

Магическая формула Александра Рыскина

ТЕКСТ: Николай Фохт

ФОТО: Михаил Соловьянов

Саша Рыскин, я думаю, бизнесмен магический: успех его бизнеса зависит от того, насколько правильно Рыскин сюжет этого бизнеса сформулирует для себя и насколько складно фабулу и горячие подробности прошлого-текущего-будущего бизнеса изложит своим товарищам. Насколько живописной получится картина, насколько успешным окажется и Сашино дело. Это моя версия – дерзкая, но в случае с Рыскиным, думаю, верная.

Вот мы сидим напротив, видим друг друга насквозь, шумно вспоминаем, что там было раньше. Ржем неприлично – старые друзья. Но! Саша сейчас бизнесмен, у него очень серьезная визитка, на которой обозначена солидная должность, а логотип вообще говорит о такой компании, что и сказать страшно. В этой компании Рыскин участвует в серьезнейшей сделке с казахским зерном... Ну его на фиг, даже шутить по этому поводу не буду: большие деньги, запредельные комбинации, даже геопо-

литические интересы замешаны. Шурик взхлеб рассказывает, да так складно, да так стильно, что я хохочу и сам потираю руки от предстоящих Шурикиных барышей.

– В бизнес, я считаю, человека ведут три дороги: склад ума (менталитет), стечение обстоятельств и диагноз – ну и сочетание этих путей. Менталитет позволяет человеку выстраивать системный бизнес, глубокий, в отличие от диагноза. Человек с диагнозом склонен совершать серию сделок, рутина такому типу неинтересна. Со стечением обстоятельств, надеюсь, ясно.

По моим наблюдениям, у Шурика случилось полное сочетание.

## ОБСТОЯТЕЛЬСТВА – АМЕРИКА

Бизнесменом Рыскина сделала Америка-матушка. Так получилось, что в США жила двоюродная сестра Сашиной бабушки. Она помнила Сашу совсем маленьким и пригласила к себе – в общем, сплошные сантименты.

Шурик уезжал год. Родина не отпускала. В особенности ему не везло в тот выездной период с конечностями – отъезд откладывался из-за того, что он ломал то руку, то ногу. Seriously, хотя всем уже становилось даже смешно. Дотянул с отъездом Рыскин до путча-91: с очередной его сломанной рукой мы ездили к Белому дому, клеили какие-то листовки... В общем, Саша выезжал уже из свободной России. Но в гипсе.

– Это была такая поездка, на кончиках понтов, исключительно ради биографического аргумента. Мол, был я в вашем Лос-Анджелесе, видал его... Американская бабушка через некоторое время умерла. И ради того же биографического аргумента – уехал я писать книжку мемуаров про Колчака для одного полковника белой гвардии. Написал, получил очень неплохие деньги – можно было возвращаться домой. Опять понты помешали. Дело в том, что книжку я писал на русской речке, в районе русских дач – и забыл английский начисто, друзья бы не поняли. И я решил выучить.

Шурик повел себя жестко – пошел на курсы полицейских, вернулся в Лос-Анджелес. Пройдя огневую подготовку, получив временное удостоверение, стал служить. Но служба закончилась быстро – ФБР не выдало постоянного разрешения на ношение оружия, разобравшись, что Шурик – гражданин России (или даже еще СССР) и это как-то не комильфо.

И Шурик, собственно, стал предпринимателем. То есть он стал таксистом в Лос-Анджелесе. В компании Russian Checker.

– Это был именно бизнес. Вдвоем с другом взяли в аренду тачку. Чтобы отбить ренту, бензин и чтобы что-то осталось, надо было зарабатывать 160-170 долларов в день. При том что трип по городу 5-10 долларов. Голосующих в городе нет: такси вызывают по телефону. Это значит, надо учиться работать по радио, на call: первым успевай бить по кнопке. Например, диспетчер (а это в основном черные, их английский надо еще переводить на английский – я с диктофоном ездил, расшифровывал на ходу записи) призывает: кто первым будет через три минуты в таком-то месте? Шансы первым нажать кнопку в этом случае большие – но и риск не успеть огромный. А если опоздаешь и клиент позвонит в компанию - штраф 25 долларов. На 10-минутный call успеть проще, но желающих нажать кнопку тоже на порядок больше.

Дикая конкуренция. Стресс. Я стал жить в машине: ночевал у отеля, чтобы поймать утреннего клиента в аэропорт... Закончилось это плачевно: заснул за рулем, въехал в автопоезд. Из такси ушел. Пошел в русскую газету «Панорама», получил задание написать о проблемах русских иммигрантов. Познакомился с американской адвокатессой, которая вела дела наших в Америке. И тут возник уже более осмысленный, и главное, более интересный бизнес: я писал истории наших соотечественников для иммиграционной службы. Там важно было, чтобы история получалась складная и юридически грамотная. Я знал наши реалии и наших людей. Стал прилично зарабатывать, подумывал о переезде в другой район... Но в Москве заболела мама, я вернулся.

## ДИАГНОЗ – ТВ

Уже в Лос-Анджелесе Рыскин понял, что в России будет заниматься бизнесом. И однажды обнаружил себя на должности коммерческого директора российско-американской компании «Космос-ТВ». Так открылся этап антенн. В тот период и возникла известная сегодня компания «ТВ Дизайн». Шурика это все проделки, Рыскинский бизнес-сюжет.

– Очень быстро я понял, что «Космос» сам себя загнал в жесткие рамки: в стране тогда не хватало дециметровых антенн, не то что спутникового телевидения. И спрос на дециметровые и даже метровые антенны (для загородных коттеджей, например) был большой. Пытался подключить компанию к этому бизнесу – не удалось. Тогда стал этим заниматься сам, из «Космоса» ушел. Никакой рекламы, никаких вложений – помогли журналистские связи. Меня передавали как драгоценнейший алмаз, из рук в руки. Прекрасное было время, лето. Со мной работали бригады специалистов, мое дело было общаться с клиентом. Приезжаешь куда-нибудь в Жуковку – там ребята устанавливают 40-метровую антенну. Пока то да се, дело это небыстрое, покупал у местных бабушек шашлык. Пока проверяли сигнал, или еще какой перерыв – ехали на речку, купались. Заказов было достаточно, я в то лето хорошо заработал. Думал, так будет продолжаться всегда. Но лето кончилось, как-то резко закончились и заказы: видимо, цепочка друзей завершилась. И пришлось заняться бизнесом всерьез. Так и возникла торговая марка «ТВ Дизайн», хотя на первых порах работали под чужим юрлицом. И потребовалась реклама – я нашел оптимальный выход: на Открытом радио, где расценки на рекламу были и так невысокие, по подсказке друзей стал спонсировать передачу. Таким образом, рекламное время доставалось мне вообще по себестоимости. Арендовал стол и телефон в офисе друга. Сам сел за этот телефон и стал ждать.

До этого провел работу с ребятами. Сказал – будьте готовы к большому количеству заказов. Скажите, сколько вы берете, когда сами подрабатываете? Они назвали цену. Я ее умножил на два и так получился прайс на услуги «ТВ Дизайна». К концу недели у нас был уже десяток заказов. А потом пошли и главные заказы, сложные, в них и заключался бизнес. Это были клиенты, к которым надо было сначала выезжать изучать обстоятельства, составлять дизайн-проекты, потом тщательно их исполнять. Это был наш актив, на него мы ориентировались. Главный принцип бизнеса – клиент должен за свои, кстати, немалые, деньги получить ощущение, что оно того стои-

ло. В конечном счете, клиент не разбирается, какое оборудование лучше или хуже, почему одно устройство в несколько раз дороже другого. Он хочет, чтобы все было сделано аккуратно, чтобы мы учли все его пожелания. И мы все это делали. Плюс мы практически сами страховали свою услугу: если что-то ломалось, мы не только устраняли неисправность – бесплатно меняли иногда дорогостоящую аппаратуру. Простая статистика показывала, что часто серьезных попаданий не может быть – а репутацию на рынке такая наша позиция нам прибавила. «ТВ Дизайн» стал брэндом. Антенный бизнес был придуман, сформулирован, прописан – он перестал быть интересен Рыскину. Тем более это был Александр Рыскин эпохи диагноза. А на горизонте уже замаячила эра менталитета – глубокого и длинного бизнеса. Рыскин вышел из «ТВ Дизайна», чтобы принести радость детям. И принес.

## ИГРОТРОННЫЙ МЕНТАЛИТЕТ

В новое дело пригласил Фил – украинско-американский олигарх. Его история, безусловно, ярка и феерична – а какая еще может зажечь Сашу Рыскина? – Фил – человек большой, килограммов под 200, и убедительный. В Америке он торгует машинами, но свой основной капитал сделал на Украине. Было так. Фил где-то раздобыл 50-страничную брошюру компании «Кейс», в которой рассказывалось о преимуществах комбайнов и тракторов, производящихся этой фирмой. Что-то подсказало Филу, что надо ехать на Украину. Там Фил использовал свою убедительность и, оперируя исключительно словами и картинками из брошюры, практически уговорил деловую элиту Украины закупить у «Кейса» комбайнов на 70 миллионов долларов. Все шло к счастливой сделке, но выяснилось, что контракты такой величины утверждаются исключительно Верховной радой. И, подсказали оптимистичные украинские бизнесмены, дело это безнадежное. Но Фил вышел на трибуну, чтобы убеждать, и сразу услышал что-то типа «геть!» или как там – «гань-ба!», короче, парламентарии возмущались, что это им какой-то американец будет указывать, какие комбайны покупать. Фил понял, что сейчас рухнет дело, на которое он потратил два года жизни и кучу денег. И Фил нашел нужные слова, и слова это были, как утверждают очевидцы, в основном матерные. Смысл выступления сводился к тому, что какие же вы идиоты, если не понимаете очевидной выгоды сделки, и, мол, черт с вами со всеми, сидите дальше в той же..., в которой сидели. Когда Фил сошел с трибуны, ему в ужасе объявили, что это конец его деятельности в стране – никто еще так с парламентом не разговаривал. Но еще больший шок был у соратников Фила, да и у самого бизнесмена, когда рада подавляющим числом проголосовала за сделку.

Фил стал олигархом и предложил Александру Рыскину строить детские площадки, целые детские города. Была создана компания «Фан Плекс», на шесть лет выкуплен эксклюзив на поставки в страны СНГ у крупнейшей в этом бизнесе шведской компании «Хагс», придумано целое направление, брэнд – «Игротрон», оригинальная технология установки детских площадок, игровых пространств.

Эх, надо видеть Шурика, когда он рассказывает про «Игротрон». Гладко, убедительно, с хорошей, позитивной экспрессией... Про то, с какой тщательностью шведы делают эти базовые модули, из которых, как из конструктора «Лего», можно со-

ставлять детские площадки, парки любого масштаба. По словам Рыскина, это реальная альтернатива Диснейленду, который никак не могут построить в Москве.

Шурик говорит, и я вижу эти стерильные шведские цеха, где из реликтовой шведской сосны производятся базовые элементы этих самых площадок. С использованием новейших технологий, на основе скрупулезных научных исследований. Абсолютно безвредные для ребенка, экологически безупречные. Недорогие (на фоне миллиардных бюджетов Диснейленда). «Фан Плекс» уже построил хагсовские площадки в Мытищах, в Видном, на Николиной горе... Вся проблема, сокрушается Саша, – рынка нет. Надо его создавать – но если все получится, я смогу себя считать зрелым, состоявшимся бизнесменом.

## САМОЕ ГЛАВНОЕ

Ну а теперь начистоту. Вообще-то, если серьезно, с Шуриком мы говорили о другом. Мы говорили о пенсии: что на ней делать, откуда брать деньги на предстоящую стариковскую жизнь. Вот у Шурика бизнес есть кое-какой. Но не все же этим зерном, антеннами и даже детскими площадками заниматься. И Шурик выдвинул свой план:

– Если честно, то деньги я стал зарабатывать, чтобы яхту купить. Вообще, бизнес начинается с мечты. Ты должен себя представить в определенных обстоятельствах – и тебе станет ясно, что ты должен делать, чтобы оказаться в этих обстоятельствах в действительности. Вот у меня яхта. И я вижу, что к пенсии куплю хорошее судно и буду давать его в аренду туристам – на Средиземном море где-нибудь. На жизнь хватит, для здоровья полезно: море, активная жизнь, климат прекрасный. Как ты считаешь?

Как я считаю? Я согласен. Шурик мне друг, я хочу, чтобы на пенсии он стал загорелым, поджарым капитаном, жрал виноград, сплевывал косточки за борт шхуны или как там они называются. Но самое главное, я благодарен Шурику, что он всему этому своему бизнесу подыскал именно такую, морскую, чистую, детскую причину. Почему-то от этого хорошо.

«БИЗНЕС», No06(25) от 18.01.05

Ольга Самодумова

Директор компании Denissimachev

FBR клюнуло на «Чечню»

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Александр Басалаев

«Ну конечно, люди искусства...» – ворчу я, в который раз набирая Ольгин номер. Одиннадцать утра, а ее телефон молчит. В полдень он оживает, и она сообщает мне, что только встала. «Понятное дело – богема», – говорю я себе, собираясь на встречу.

А когда мы обмениваемся приветствиями, Ольга быстро-быстро рассказывает подробности: дескать, вчера из Алма-Аты, завтра в Милан, три ночи не спала, разница во времени, – я соображаю, что никакая это не богема, а самый что ни на есть бизнес. Ольга Самодумова работает вместе с дизайнером одежды Денисом Симачевым. Она его партнер и директор одновременно. Он придумывает, она продает. Не знаю, что сложнее.

## МОДА ПО-ВЗРОСЛОМУ

В один прекрасный день четыре года назад Ольга Самодумова, администратор продвинутого московского бутика Le Form, отправилась в Смоленский пассаж на Неделю моды искать новые имена. И нашла. Очень понравилась Ольге коллекция Дениса Симачева, знакомого ей по студии Юрия Грымова.

Одежда у Дениса, если кто не знает, не для офис-менеджеров. Или для менеджеров, но строго вне офиса. Модная пресса писала про штаны с вытянутыми коленками, создающими образ советского слесаря дяди Васи, про как бы поношенные олимпийки с растянутым горлом и надписью СССР.

Так что вокал группы «Ленинград», которым Денис сопровождал свое дефиле, был весьма уместен.

Но показ закончился, а что делать дальше, Денис не знал. Был, конечно, один вариант...

– Большинство русских дизайнеров работали, как ателье, – вспоминает Ольга. – Делали коллекцию, отшивали 20-40 единиц, показывали и распродавали между своими.

Это было неинтересно. А интересно было вписаться в модную индустрию, как это делают нормальные западные люди. Зимняя коллекция, заказы от магазинов, продажи. Летняя коллекция, заказы, продажи.

И Ольга с Денисом открыли фирму, куда Денис вошел своими идеями и первой коллекцией, а Ольга – капиталом, деловой хваткой и связями в мире моды. Ольга предъявила Денису Le Form, Le Form купил у него коллекцию. Для молодого дизайнера это был успех: дорогой и прогрессивный московский бутик признал за своего. Тем более что там он был первым русским.

– Тогда в моде были французы, бельгийцы, итальянцы – кто угодно, только не русские. – Если русские еще и стоили дорого, этого совсем не понимали.

Но тут выяснилось, что пойти обычным путем, то есть сначала получить признание в своей стране, а потом уже завоевывать другие, не выйдет.

– В России богатые люди предпочитают уже раскрученные западные брэнды.

А если учесть, что вещи у Дениса получались недешевые...

Время шло, и надо было, как оно положено в фэшн-бизнесе, показывать следующую коллекцию. Денис из советского прошлого вернулся в современность, сочинил Путина в розочках и поместил на футболки.

Партнеры всерьез переживали, что теперь их посадят в тюрьму, но бесстрашно выпустили-таки модели на подиум. Обошлось: никого не арестовали, а вовсе даже наоборот. Коллекцию купил питерский бутик «День и ночь». Кстати, вещи для коллекции с Путиным отшивали именно в городе на Неве.

– Там и дешевле, и вообще лучше. Люди хотят работать – это вам не Москва... Конечно, приходилось чуть не каждую неделю мотаться в Петербург. Жить на два города было не очень легко, зато интересно. А потом дело встало.

В том смысле, что желающих заказать вещи Дениса Симачева на российских просторах больше не было. А когда вы работаете на два бутика, это не объемы, не прибыль и не планы. Это опять-таки ателье. «Невозможно быть русским дизайнером в России, сюда надо прийти с Запада», – решила Ольга.

**В Париж! В Париж!**

Что делает русский человек, приняв решение завоевывать Запад? Конечно, он едет в Париж. И партнеры поехали в Париж. Нельзя сказать, чтобы Ольга была неискушенным человеком в модном бизнесе. Но не было никого, кто мог бы посоветовать что-нибудь дельное, потому что не только соответствующих агентств на тот момент не было, но и российских дизайнеров, которые пытались бы выйти на европейские шоу-румы. Во всяком случае Ольга таковых не знала. К слову сказать, шоу-румы – это такие заведения, в которых байеры (читай, менеджеры по закупке) высматривают коллекции для своих магазинов. Хозяева шоу-румов пускают на свои выставочные площади только тех модельеров, которые кажутся им коммерчески интересными.

Шоу-рум, конечно, рискует, размещая у себя коллекцию малоизвестного дизайнера. Если она не понравится байерам, рискнувший понесет убытки. Шоу-румы бывают одно- или мультибрендовые. Первые для раскрученных домов, вторые для менее знаменитых. Работает все это следующим образом. На неделю моды – они проходят четыре раза в год – съезжаются байеры со всего мира, приходят на показы, а после показов идут в шоу-румы и заказывают коллекции.

В общем, долго ли, коротко ли, но только Ольга с Денисом нашли в Париже свой шоу-рум – Group 22V, владельцы которого предложили им свои квадратные метры и содействие в организации показа. Ольга с Денисом рассказывают, что условия были такие: 2 тысячи евро – вступительный взнос, ежемесячная плата за пиар-услуги – 800 евро (благо при шоу-руме существовало агентство, продвигающее своих клиентов) и еще 8-12% от стоимости заказа отчислялось магазину.

Вот только показ для публики надо было устраивать на свои деньги, а стоил он – в экономном варианте – 50 тысяч евро.

Услугами банков Ольга с Денисом никогда не пользовались, потому что ни один банк, по словам Ольги, не дал бы денег под начинающего российского дизайнера. Спасение пришло в лице их общего друга, ради покорения Парижа ставшего третьим партнером. Забегая вперед, скажем, что сейчас его сменил другой человек, крупный инвестор и снова хороший знакомый.

– Просто он тоже поверил в Дениса, – говорит Ольга. – В этот бизнес у нас мало кто верит, так что нам повезло. Нам вообще везет.

Показ ожидался в июле, а в марте партнеры по своим дизайнерским делам отправились на родину. На трассе Москва-Петербург машину занесло, и она влетела во встречный трейлер. Денис перенес операцию, Ольга месяц провела в реанимации.

– А потом я заново училась ходить, сидеть и стоять... Я себе всю левую половину поломала. Три месяца в одной позе пролежала в больнице.

В Париж Ольга полетела на костылях. Показ – а место дизайнер может выбрать сам – проходил в Карузель де Лувр, выставочном центре прямо на улице Риволи. Цены там довольно демократичные, подходящие для молодых. Тем более что Ольга с Денисом сэкономили на манекенщиках – в этой роли выступили московские друзья: фотограф, промоутер, режиссер – требовались эдакие русские типажи «с самой мужской внешностью».

– Для первого раза неплохо: полный зал, пресса, даже какие-то байеры...

И пошли первые заказы – во Францию, в Италию. Особенно обрадовали заказы из Японии. Это же такой многообещающий рынок!

Прошло полгода. Ольга забросила костыли, Денис сделал следующую коллекцию. Посвящена она была Чеченской республике. Что посадят, партнеры уже не боялись. И кому было сажать их в городе Париже? Правда, «Аэрофлот» по дороге в столицу моды потерял сумку, где была четверть чеченской коллекции, и все пять дней до показа партнеры висели на телефонах, разыскивая пропажу. Это была катастрофа.

– Представьте себе: вы полгода выстраиваете концепцию показа, придумываете, что за чем следует и почему, – и вот пожалуйста, – вспоминает Ольга, – При шлось нам за эти пять дней полностью перестраивать всю линию. Представляете, четверть коллекции, готовишься полгода – и нету! Ваша сумка, говорят, улетела во Франкфурт-на-Майне, потом куда-то еще... Ну, выкрутились, конечно, сделали показ. Потом, уже в Москве, вернули нашу сумку с мятыми вещами, но это было уже неважно.

После этой истории партнеры окончательно разлюбили Париж. Поэтому, когда на показе сокращенной чеченской коллекции их заметили хозяева одного миланского шоу-рума Studio Zeta, Ольга с Денисом без колебаний приняли приглашение. Тем более что и для развития их бизнеса оно было в самый раз: миланский шоу-рум был больше парижского.

– Конечно, это было очень драматично, – делится Ольга. – Ведь Group 22V начинала с нами работать, когда мы только приехали... Но мы остались в хороших профессиональных отношениях. Хотя пришлось объяснять: бизнес есть бизнес, нам нужны объемы продаж...

Сейчас росту этих самых объемов способствует итальянское же пиар-агентство с многозначительным для русского уха названием FBR. Имидж марки – это важно, особенно если ее создатели – молодые россияне.

## А ГДЕ У ВАС, ПАРДОН, ПРОИЗВОДСТВО?

Увы, но Россия у западных байеров ассоциируется не столько с необъятным рынком, сколько с разными неприятностями прикладного характера.

– Когда байеры заказывают нашу коллекцию в Милане, то они спрашивают: «А где у вас производство? Ах, в России?» И это их очень смущает. Это им не нравится: ненадежная страна, таможня, предоплата, российские банки... А если сделано в Италии, то им все понятно: там ЕС, европейские законы. В Китае или Восточной Европе отшить гораздо дешевле, но если мы скажем, что вещи русского дизайнера сделаны в Китае, – понимаете? – это очень плохо будет продаваться. А если made in

Italy, то байер спокоен: он знает, что будет напрямую работать с итальянскими фабриками, что сроки будут правильные, что поставки придут вовремя.

Поэтому Ольга с Денисом львиную долю своих заказов размещают в Италии, хотя это в полтора-два раза дороже, чем в России.

– Прошлую коллекцию, летнюю, мы частично сделали в Италии. Джинсы шили на фабрике, которая работает и для Dior, и для Dolce Gabbana. Сначала думаешь: ого! – а потом оказывается, что все очень просто. Коллекция у нас получилась, все говорят, итальянская. Наверное, раз мы это делали в Италии... Но мы обязательно около 25% коллекции отшиваем в России, чтоб сохранить такое лицо – «мейд ин Раша». Причем в России мы делаем самые трудоемкие и дорогие вещи.

## ЗАКАЖИ МЕНЯ СНОВА!

Мировая фэшн-индустрия имеет такую особенность: первые три-пять лет в марку надо бесконечно вкладывать деньги. И поначалу кажется, что деньги эти уходят как вода в песок. Но потом метод «выстреливает», и выстреливает миллионами.

– Сейчас мы выходим на мировой уровень. Япония, Америка, Англия, Европа – нам заказывают вещи 35 магазинов, это уже много. Но в принципе должно быть 150, 200, 300. Думаю, когда будет больше ста, можно будет выйти в равновесие.

Ольга верит, что если ты правильно сделал первый, второй и третий шаг, то четвертый неминуемо выведет тебя на прибыль. Первый шаг – сделать так, чтобы творческому человеку Денису было интересно работать не «в стол», а для публики.

– Иногда я вмешиваюсь, – признается Ольга. – Нет, говорю я ему, вот это будет сложно продать. Впрочем, первые два-три сезона я очень мало на него давила, мне хотелось, чтобы он развивался в своем стиле. Надо было, чтобы его заметили, а для этого нужны были яркие вещи.

А еще нужны яркие акции, опять-таки чтоб заметили. Вот, скажем, во Флоренции, в бутике на виа Рома, это самый центр, начало своих продаж ознаменовали инсталляцией. Позвали художника Петлюру. С выставленных на золотом подиуме манекенов совлекли всяческих Диоров, заменив их поношенными одеждами из запасов Петлюры. Теперь на посетителей бутика, как живые, смотрели гости из советского прошлого: космонавт в полном облачении, генерал, узбек в халате – всего 15 персонажей. Посетители впадали в ступор. Встречу с прекрасным им смягчала музыка. водка и икра. Было весело, и была хорошая пресса. Ольге так понравилось мероприятие, что она надеется его повторить на какой-нибудь другой центральной улице. Почему бы не в молле, не в популярном молодежном магазине? О нет, это неправильно.

– Вначале надо продаваться в самых лучших магазинах, – учит Ольга. – Потому что если продаваться в «не очень», то в «очень» уже не попадешь никогда. Так мы и поступаем, и наши миланские партнеры нас полностью поддерживают.

– Важно не то, что байеры один раз тебя заказали, – продолжает Ольга. Главное, чтобы они заказали тебя и в следующий сезон. Потому что если первая коллекция у них не продалась, то вторую они не закажут. Первую коллекцию молодого дизайнера продать очень сложно: люди тяжело идут на новые брэнды, вообще на что-то новое. А нас уже три сезона заказывают одни и те же магазины. Это суперуспех.

Если вы думаете, что вся эта история была затеяна Самодумовой и Симачевым ради того, чтобы прорваться на Запад и как страшный сон забыть «Рашу», в которой нет фэшн-бизнеса, вы крупно ошибаетесь. Партнерам, конечно, очень нравится, что их продают даже в далекой Японии, но главные свои надежды они возлагают на Россию. Массированное наступление назначено на 2006-2007 годы. Это случится после того, как будет захвачен и окучен бывший СССР, а марка Denis Simachev станет широко известна на Западе. И после того, как публике будет представлена коллекция женской одежды (компания Denissimachev собирается показать ее в феврале на неделе pret-a-porter в Милане). Ведь главные покупатели модной одежды – это женщины.

Когда все это будет сделано, партнеры займутся так называемой второй линией (это когда известный дом моделей выпускает более массовую одежду по более низким ценам). Именно со второй линией через год-два Ольга собирается завоевывать российские регионы и делать те самые миллионы, которые обязательно «выстреливают» при правильном подходе.

«БИЗНЕС», №05(05) от 03.12.04

Игорь Сандлер

Совладелец компании «Альянс Молоко»

Попса в шоколадной глазури

ТЕКСТ: Карен Газарян

ФОТО: Александр Басалаев

Когда мне сообщили, что совладелец компании «Альянс Молоко» Игорь Сандлер – человек с консерваторским образованием, я вспомнил о кризисе русской культуры. Сначала страна наша долго внушала художникам, что деньги – это грязь и работать лучше из любви к искусству, а потом просто взяла и перестала им платить. И теперь в Карнеги – Холле, в Израильской и Берлинской филармониях и в Концертгебау на сцене больше народу, чем в зале. Так что я знал, о чем буду говорить с Сандлером. Я спрошу, что он до сих пор делает в Москве. Должно же быть хоть какое-то объяснение.

– У вас правда консерваторское образование?

– Да, в 1979-м закончил дирижерский факультет Саратовской консерватории.

– Прекрасно звучит! И как себя чувствовали за пультом? Оркестр слушался?

– Я, собственно, не стоял за пультом. Уже в 1978 году я был клавишником группы «Интеграл» – самой первой советской рок-группы, созданной Бари Алибасовым.

– О! – только и могу произнести я со смущением, ведь я человек другого поколения и, кроме самого Алибасова, не знаю в лицо солистов группы «Интеграл». Сандлер не обижается.

– А уже в 1982 году я организовал собственную группу «Индекс-398».

– То есть чего-то своего хотелось, собственного?

– Своего хотелось, конечно, как любому человеку хочется. Тут, кстати, и пригодилась консерватория, мы делали современные обработки Баха, Бетховена. Тогда это было дикостью, эпатажем. Помните, был такой Альберт Асадуллин?

Тут я улыбаюсь, потому что Альберта Асадуллина я помню. В детстве смотрел по ЦТ фильм «Никколо Паганини», там песню «Дорога без конца» исполнял не кто иной, как Альберт Асадуллин.

– Так вот, Асадуллин был у нас и Григорий Лепс. В группе ему придумали фамилию Лепс, из Лепсверидзе превратили просто в Лепса. Мы успешно работали, вы ступали, все шло прекрасно. В 1989 году из Англии должен был приехать Барри Уайт, продюсер шоу Forever Elvis.

– Опять Барри!

– Да. Но на базе, где мы готовили аппаратуру к концерту, случился пожар. Сгорели два парня, вся аппаратура, завели даже уголовное дело на меня. Мы как-то выкрутились, взяли аппаратуру в долг, потом я должен был ехать в Англию на гастроли. Но в январе Уайт погиб, и гастроли сорвались.

– Не сложилась карьера рок-исполнителя?

– Отчего же? Я потом все-таки два года проработал в Англии. Приехал с 20 тысячами долларов в кармане, по тем временам это были колоссальные деньги.

– И вы решили, следуя, так сказать, веяниям времени, вложить их во что-нибудь выгодненькое?

– Ну да, веяниям времени, именно что. Я пробовал, например, торговать колбасой. Две-три фуры из Европы привез колбасы.

## КОЛБАСНЫЙ ДРАЙВ

– Понимаете, Советский Союз только что развалился, и у людей была невероятная, ни с чем не сравнимая тоска по колбасе. У меня по березкам, меня два года в России не было, а у них – по колбасе. И вот я, как волшебник в голубом вертолете, эту колбасу, которая слаще эскимо, способен им дать. Представляете, какой это драйв?!

– Вполне, вполне.

– Вы сейчас спросите, почему я не остановился на колбасе и стал заниматься молочной продукцией. Как и все в девяностые, это произошло случайно. Фуры с колбасой довольно быстро кончились. Вскоре после приезда в Россию я повстречался с приятелем, саратовским еще парнем, решили с ним совместный бизнес организовать, стали партнерами. А у него был знакомый, директор Останкинского молочного комбината. Так что офис сняли на территории этого самого комбината, так спокойнее. И пошло-поехало. Первыми в России стали разливать в пакеты Pure Pack соки, организовали линию по производству этих пакетов, до нас никто в России этим не занимался. Стартовый капитал кое-какой имелся, своим трудом заработанный. К тем деньгам, что заработал в Англии, добавил еще кое-что, устроив поездку в Москву для 20 англичан, желавших познакомиться с нашей страной. Мои влиятельные друзья-англичане заказали мне экскурсию по Москве и Петербургу. Они поставили условие: никакого «Интуриста», хотим частную, негосударственную, интересную поездку. Я пошел в одну спецшколу: «Есть возможность попрактиковаться в англ-

лийском». Там просто в восторг пришли, и мои гости жили на полном пансионе в семьях учеников. Заказал автобус и возил иностранцев повсюду – в Большой театр, в Третьяковку, стандартная с виду программа. Но только с виду. Например, в Мариинском театре я им снял императорскую ложу, они не верили своим глазам, что смотрят балет из этой ложи, радовались как дети, бегали вниз и фотографировали друг друга. Все были счастливы. За неделю заработал очень неплохие деньги.

– Повезло!

– С одной стороны, повезло, с другой стороны, шоу-бизнес дал мне очень многое. За 12 лет я объездил всю страну с гастролями, я уж не говорю о моем заграничном опыте, я чего только не видел – от разборок с бандитами и милицией до встреч с главами регионов. Так что умение договариваться я приобрел еще тогда, а в России это едва ли не главный навык для бизнесмена.

– Легко договариваетесь?

– Я этого не сказал. Договариваться всегда трудно – это жизнь. Я просто умею договариваться, я научился. В начале девяностых было труднее, тогда ведь с беспределом приходилось иметь дело. Школа серьезная. Пройдя ее, могу сказать: что-то умею. Но это вовсе не значит: пришел, увидел, победил. К тому же сейчас и времена другие.

– То есть что-то все равно не получается?

– Бывает.

– А что?

– Йогуртами, к примеру, не получилось заняться. Было это тоже в 1992 году. Мы взяли да и пригнали из-за границы две фуры йогуртов «Фруттис». Пригнать пригнали, а никто не покупает.

– Не колбаса потому что.

– Может быть, – смеется Сандлер. – Пришлось просто раздать – друзьям, знакомым. Так мы эти две фуры и съели, а потом йогурты уже другие сюда повезли. Я не стал пробовать. Если что-то не получилось с первого раза, я во второй раз пытаться не стану – без крайней необходимости. Обжегся – не рискуй. Вот с маргарином типа Rama получилось, похожий маргарин мы как бутербродное масло продавали. Растительные жиры тысячами тонн реализовывали по всей стране.

## КОГДА НИКТО НЕ ЕЛ СЫРКИ

– А почему же в результате все-таки молочная продукция, глазированные сырки?

– Потому что лучше всего получилось. Не в смысле объема денег, лидерства продаж, а в смысле технологии. Мы с 1997 года представляем в России японский концерн Rheon. Он производит и продает по всему миру оборудование для производства продуктов с начинкой. Мы первыми в России стали делать пряники с начинкой на 28-м хлебокомбинате, а потом адаптировали это оборудование под глазированные сырки с начинкой. Два года ушло на разработку технологии, очень сложный процесс оказался. А потом запатентовали эту технологию и стали лидерами. Это как-то само собой сложилось, мы же возили изюм для творожных смесей, сухое молоко, тогда еще никто глазированных сырков с начинкой не производил, мы были у истоков. Только вы не думайте, что я тут на лаврах почиваю. Колоссальная конкуренция, нос

по ветру надо держать постоянно. Молочный бизнес – очень тяжелый бизнес. Был момент, когда нам казалось, что все схвачено, как говорится. И с Питером вроде торгую, и с Москвой, и с Дальним Востоком. Так и было в действительности. Но в это самое время конкуренты осваивали сетевые супермаркеты. И мы как-то пропустили этот момент: то ли он нам недостаточно важным показался, то ли мы просто не заметили. Словом, это было крупной ошибкой. Я сейчас чувствую, что присутствие в сетевых супермаркетах приобретает все большее значение, пытаюсь наверстать упущенное, но новичков туда с трудом пускают, а точнее говоря, вовсе не пускают. Так что нос по ветру надо держать в молочном бизнесе.

– А чиновники не мешают?

– Да не особенно. Они ведь не дураки, тоже понимают, что отрасль трудная. В Московской области раньше было 28 заводов по производству молочной продукции, а сейчас, кажется, восемь или даже шесть осталось. Работать некому. Поэтому наш завод самый крупный в регионе, зачем же нас трогать? Мы налоги платим. Когда мы туда пришли, там работало 120 человек, а сейчас работает 530.

– Как-то неловко после такой победной реляции спрашивать вас: неужели ни когда не хотелось бросить бизнес?

– Сто раз! И не потому, что трудности были какие-то, у кого их нет. Либо ты идешь на это и чувствуешь силы в себе это преодолеть, либо вообще не стоит заниматься бизнесом. Но, понимаете, при всем том, что меня можно назвать успешным бизнесменом, прошедшим огонь, воду и медные трубы, это -не мое.

– Как???

– Так.

## ЧЕЛОВЕК-ОРКЕСТР

– Мне очень хочется обратно в музыку. И поэтому у меня постоянно возникает желание бросить тут все и снова заняться творчеством. Мне деньги были нужны, потому и ушел в бизнес. Тогда ведь все рухнуло в музыке. Сейчас еще хуже, чем тогда. Вокруг одна попса. Куда делся тяжелый рок? Его практически не видно, хотя есть очень талантливые молодые исполнители. Просто они в диком загоне. А попсой заниматься я никогда не смог бы. Лучше я землю буду копать лопатой, чем буду петь под фонограмму плохие стихи на отвратительную, фактически отсутствующую мелодию, где нет ни мысли, ни драйва, ни музыки, ни полета, одно «умца-умца».

– А глазированный сырок – это не попса? Не камамбер ведь...

– Попса! – соглашается Сандлер.– Но качественная попса. Майкл Джексон – тоже качественная попса, и Мадонна – попса, но опять-таки качественная. Такой попсой заниматься не стыдно, тем более если это твой бизнес. Вот я и занимаюсь. Но и время для творчества стараюсь находить.

– Поете? Играете?

– И пою, и играю. Потому что деньги – это свобода, возможность заниматься любимым делом. Я студию три года назад построил. Выступил соучредителем мюзикла «Иствикские ведьмы». Но главное – провожу рок-фестивали. Движение так и называется – «Молочные братья». Во-первых, мы вскормлены роком, во-вторых, молоч-

ный бизнес дает возможность все это организовать. Это счастье – вкладывать деньги в любимое дело. Когда понимаешь, что это – альтернатива, ей надо немного помочь.

– То есть студия звукозаписи – это тоже бизнес?

– Нет. Это хобби. Это не окупается, совершенно дотационный проект. Просто мне нравится, и я этим занимаюсь, потому что могу себе это позволить.

– Хорошо вам.

– Хорошо, но трудно. У меня с одной стороны тяжелый бизнес, а с другой стороны тяжелый рок. Иногда чувствую дикую усталость. Но это нормально, наверное. Однако есть другое чувство, которое сильнее усталости – чувство нереализованности. Я упустил 15 лет в музыке. Это причина душевного дискомфорта, а дискомфорт – отличный мотор. Он заставляет встать с дивана, поставить себе цель и стремиться к ней. Так и приводится в движение мой молочный бизнес.

– Но ведь это сублимация! – восклицаю я. – Вы не можете по-настоящему петь, играть, не можете позволить себе быть артистом в полном смысле слова, и это приумножает качество ваших глазированных сырков!

– Да, конечно. Это тоже неплохо. Но, прошу заметить, недавно я выступил со своей программой на фестивале «Движение вне...» вместе с Kid rock и «Черным обелиском». И побывавший на нашем фестивале продюсер Eminem одобрил ее и сказал, что хочет со мной работать, несмотря на то что возраст у меня уже не тот, чтобы стартовать в шоу-бизнесе.

– А сколько вам?

– 49 лет.

– Вы просто-таки человек-оркестр! – говорю. – И молочный бизнес, и упаковочный (всем известные вспененные стаканчики для супов «Роллтон» тоже производит холдинг Сандлера), и студия, и мюзиклы, и фестивали...

– Движение – жизнь, – философски отвечает Сандлер.

– А оно может когда-нибудь закончиться? То есть может наступить момент, когда вы заработаете достаточно денег, чтобы заниматься только творчеством.

И тут Игорь Сандлер сказал то, чего я от него никак не ожидал.

## ПРОКЛЯТИЕ РЕЖИСЕРА

Что для себя он давно уже заработал деньги. Но хочет развивать рок-культуру. А сама себя она не окупит, так что он должен руководить процессом.

– То есть вы все-таки дирижер?

– В известном смысле.

– Дирижер – авторитарная фигура. У вас жесткий характер?

– Когда надо. Я не сентиментальный человек. Или скажем так: моя сентиментальность не злокачественная. Я умею не раскисать и отделять чувства от разума.

– Это как?

– Вы, наверное, поняли, что я и бизнес делаю, и творчеством занимаюсь, и по жизни, что называется, иду вместе с теми самыми людьми, с которыми меня свела молодость. Так вот однажды был такой случай. Мой старый знакомый, даже, можно сказать, друг, бывший музыкант, сидевший без денег, влачивший жалкое существование, пришел ко мне, попросился на работу. Возьми, говорит, меня менеджером. Я

взял его. Он стал работать. И через два года я случайно вдруг узнаю, что он открыл параллельную фирму на свое имя и торгует налево запчастями к моему же оборудованию. Я его уволил без разговоров, несмотря на 20 лет дружбы, что нас связывали. А скорее наоборот – за эти 20 лет и уволил. И даже слушать не стал. Хотя он просил дать ему шанс. Очень просил.

«БИЗНЕС», №40(59) от 09.03.05

Наира Сироян

Главный технолог «Олимп»

Торт не от хорошей жизни

ТЕКСТ: Мария Петрищева

ФОТО: Александр Басалаев

Чтобы попасть в офис чемпионки мира по тортам Наиры Сироян, нужно приехать в район Очаково, найти по карте Проекторный проезд, 1980 и вычислить среди прочих фабрику «Олимп 21». Если на этом этапе вы не сломаетесь, остается главное испытание – миновать три этажа рыбного цеха. Устойчивый запах рыбы обволакивает вас задолго до появления едва уловимого аромата кондитерской на самом последнем этаже. Именно здесь Наира делает свои шедевры – в прямом и переносном смысле – на вес золота.

## НА БАРРИКАДАХ

Наира Сироян стала печь торты не от хорошей жизни. Сейчас мало об этом вспоминают, но распад Советского Союза начался именно с трагических событий в Армении. Тогда, десять лет назад, Наира с мужем работали в обычной средней школе, он директором, она преподавателем музыки, и денег на жизнь катастрофически не хватало. «В детстве я жила роскошно, ни в чем не нуждаясь. Когда моя мама купила груши для того, чтобы приготовить из них варенье (а мы до этого никогда не делали варенья из груш, в Ереване среди обеспеченных людей было принято делать дорогое ореховое варенье, абрикосовое), я поняла, насколько плохо мы живем, до чего мы докатились. Может быть, это кажется странным, но для меня эти груши были настоящим шоком». Нужно было как-то подрабатывать, кормить ребенка. Тетя Наиры, импортировавшая продукты из России в Армению, посоветовала ей печь: в магазинах принимали торты, сделанные в кустарных условиях, на дому.

– Я была уверена, что у меня получится не хуже. Откуда такая самоуверенность, я и сама не знаю, но торты пошли.

Ей приходилось работать по ночам, так как электроэнергию включали с 12 ночи до 6 утра.

– Мужчины были в России на заработках, и я сама относила готовый торт в магазин, а на улицах было очень много голодных собак, они за мной гонялись целыми стаями. Это было и смешно, и страшно одновременно.

Потом Наира с мужем купили цех, оформили лицензию, расширили сеть поставок. Тогда их компания никак не называлась, более того, по законодательству они не имели права нанимать сотрудников, даже уборщицу. Все, может быть, шло бы и неплохо, но после отставки президента Армении Левона Тер-Петросяна произошел очередной спад в бизнесе. «Клиенты убавлялись с каждым днем, мы понимали, что они выезжают. И мы выехали вслед за ними».

## СОЛЬ И САХАР

Это было семь лет назад. Наира с мужем оставили детей с родителями и приехали в Москву одни – фактически в никуда. Те знания о кондитерском деле, которые у них были в Ереване, в Москве никуда не годились. "Нам пришлось заново осваивать производство. Учились мы на оборудовании компании «Ирбис-сервис». Это было в 1998 году. Вспоминая это время, Наира говорит, что уже тогда была критически настроена: «Если я видела, что торты готовят с моей точки зрения неправильно, я понимала, что сама буду делать по-другому». Через полгода, когда Наира хотела наладить свое производство, случился дефолт. Они снова все потеряли. «Мы не увидели тех денег, на которые рассчитывали. И нам просто повезло, что, несмотря на экономический кризис, нас пригласили наладить производство при ресторане „Ферт плюс“. Сейчас его уже нет, но тогда нам это очень помогло».

Свое производство Наире удалось открыть только в 2001 году на Калужской. Персонал составлял всего четыре человека. Цех на Калужской продержался год, потом санэпидемстанция его прикрыла. «У них поменялся главврач, и получилось так, что один начальник нам позволил открыться, а второй пришел и все закрыл». Но тогда Наира успела съездить в Люксембург на Кубок мира и выиграть свое первое золото. До поездки в Люксембург она уже участвовала в кондитерских конкурсах, была чемпионкой России в 2001 году. Прилетев из Люксембурга, Наира, не заезжая домой, поехала со своими тортами и кубками на чемпионат России в Гостином Дворе, где ее встретили в штыки. Первое международное золото, которое привезла Наира своей стране, вызвало только зависть и раздражение. Здесь ей ставили самые низкие баллы, и она была вынуждена отказаться от участия в соревновании. «Мне тогда сказал один из членов жюри: ты хочешь собрать все медали, а так не бывает». После этого Наира поклялась не участвовать в российских конкурсах.

– Получается, что мировое признание вам ничего не дало?

– Мои награды и дипломы обеспечивают рекламу. Но не более того. Разница между нашими и западными конкурсами просто огромная. К примеру, выставочный столик, который необходимо арендовать для участия, у нас стоит 100 долларов, а в Люксембурге – 48 евро. Там в жюри собираются настоящие профессионалы, а у нас – заведующие столовыми.

– Кроме выставок, какую еще рекламу вы можете себе позволить?

– Брат подарил мне сайт, который он поддерживает. Сайт очень помогает в поиске клиентов. Еще я напечатала буклеты. Пока это все. Только мое имя и репутация работают на нас, специально обученного персонала или отдела рекламы, штата юристов у меня нет.

Именно благодаря популярности бренда «Наира» Сироян удалось договориться с фабрикой «Олимп 21». Это произошло в 2002 году. С руководством условились – не платить аренду, а доходы делить пополам. Зарплаты "Олимп\*" и Наира выплачивают также пополам.

– Здесь было производство обычного ассортимента, но не хватало рекламы.

Мы пришли сюда как звезды, со своим ассортиментом, оборудованием, технологиями, специалистами.

– Как официально звучит ваша должность?

– Главный технолог. А муж – заведующий.

Производство делится, условно говоря, на две части: серийный, массовый ассортимент, где 40 наименований (именно он приносит основной и стабильный доход), и эксклюзив – выбор состоит пока из 15 позиций, но здесь совершенно другие расценки. Статьи расходов на эксклюзив Наира оплачивает самостоятельно, и этой прибылью не делится ни с кем.

Цены на массовую продукцию начинаются от 100 рублей за килограмм и могут достигать суммы 400 рублей за килограмм в зависимости от «модели» торта. Невозможно делать кондитерское изделие высшего класса и при этом его продавать – на массовом уровне это абсолютно невыгодно. Потому что тогда разницы между массовым продуктом и эксклюзивом не будет. Эксклюзивный торт ценится по-другому – 1500 рублей за килограмм – таким образом, торт в 10 кг Наира продает за 15 тысяч рублей. Один такой торт она может делать два дня, простаивая по десять часов в цеху.

– В России так принято. Никто мне не платит отдельно за талант. Здесь все измеряется только в килограммах. И если клиент не готов оплатить заказ частным образом, я его делать не буду, мои труды просто не окупятся.

– Что заказывают чаще всего?

– «Букеты», их дарят женщинам. Или «Рог изобилия». Такой торт я недавно сделала для Вишневской. Еще в последнее время стало очень модно делать фотографии на тортах. Все развлекательные телепрограммы у меня уже заказывали торты со своими логотипами или портретами ведущих.

– А в чем отличие русских клиентов?

– Русские клиенты хотят, чтобы все детали, абсолютно все – были съедобными. В английской технике, например, допускается применение бумаги или проволоки – русские этого никогда не поймут.

– А кто из известных людей покупает торт именно у вас?

– Гребенщиков, «Иванушки», Вишневская, Лужков. Не напрямую, конечно.

Я просто знаю через посредников, что делаю торты для них. и мне это очень приятно. Есть и посредники, которые тщательно скрывают меня от настоящих клиентов.

Таких тоже очень много.

– Кого вы считаете своими конкурентами?

– В серийном производстве – компанию Doucet Н. О. Они продают в лучших магазинах, ресторанах, отелях, таких как «Марриотт». Мы же пока только в «Калинке Стокманн». Но на эксклюзивные заказы у меня конкурентов нет – по крайней мере, я их не знаю.

– Вам не приходило в голову завести патент на свои изобретения?

– У меня он уже есть. На формулу белкового материала, благодаря которой можно делать огромные съедобные скульптуры. Американцы хотят у меня его купить, но пока я не знаю, как его наилучшим образом продать. Было очень забавно, когда на последнем чемпионате в Германии потенциальный клиент спросил у меня: сколько Россия тебе заплатила за изобретение? Я ему ответила: ничего, это я плачу, а не мне. Он так ничего и не понял.

– Во сколько вы оцениваете собственный бизнес?

– Ой, я даже не знаю. Серийное производство – примерно в 50 тысяч долларов, мы еще не так много в него вложили. А свой брэнд «Наира» я не продаю. Патентом я бы хотела решить квартирную проблему, но себя я продавать не хочу.

– С поставщиками у вас бывают конфликты?

– Конечно. Их очень много – и российские производители, и западные. Где-то около 30. Но так как все в основном работают на предоплате, то стараются схитрить: на пробу привозят одно, а поставляют совсем другое. Например, с какао мы решали вопрос очень долго – еле-еле нашли нормальную компанию.

Или, например, другая история: мы стираем именную форму своих сотрудников, и компания, которая нам обеспечивает эту услугу, также пыталась нарушить пункты договора. А я своим клиентам обещаю мало, но делаю много.

– У вас были проблемы внутри коллектива, все же у вас здесь две компании под одним брэндом?

– Брэнд один – «Наира», а фирма – «Олимп». Заказом и доставкой занимается коммерческий отдел, бухгалтерия здесь тоже своя. Но проблемы были. Я пережила предательство со стороны тех кондитеров, которых сама нашла, вырастила, от крыла им тайны искусства. Они не смогли пережить мой успех. И, кроме того, под нас копал финансовый директор, который решил, что сможет использовать наш ассортимент и без нас. Мы его уволили. Но все равно, мне было очень сложно это пережить, и рабочая атмосфера была надолго отравлена.

– Какие пути развития вы видите для своего бизнеса?

– Среди ближайших перспектив – программа на телевидении «Торт для звезды». Но если говорить о мечтах, то я бы очень хотела заниматься в большей степени искусством, нежели серийным производством. Я мечтаю сделать коллекцию одежды из шоколада или других материалов, поучаствовать в таких «Неделях моды». Устроить свою мастерскую, вести арт-классы, чтобы мои произведения воспринимались не только как съедобный объект, но как музейные экспонаты, которыми бы восхищались годами. Я очень люблю экспериментировать. Хочется сочетать несочетаемое. Вот, например, украинцы придумали сало в шоколаде, я мечтаю его попробовать.

– Кому бы вы могли доверить свое дело? Детям?

– Я бы не хотела, чтобы дети продолжали мое дело. Я бы хотела подарить им готовый бизнес, раскрученный и успешный, но не хочу, чтобы они так же мучились, как я. Больше всего я боюсь дожить до старости и понять, что все было напрасно. Что жизнь прожита только для работы, а вернуть ничего нельзя.

«БИЗНЕС», №16(16) от 21.12.04

Владелец фирмы «Солнечные ворота»

Многоразовое счастье

ТЕКСТ: Владимир Шухмин

ФОТО: Александр Басалаев

С продукцией, которой торгует Фирма Кирилла Алексеевича Скобликова «Солнечные ворота», мы сталкиваемся без преувеличения ежечасно, если не ежеминутно. Зубочистки, чековые ленты, мусорные мешочки и многое другое, что мы, недолго думая, пускаем в расход. Все это так и называется – расходные материалы. Новый же брэнд фирмы, «пластупак», и вовсе будет посвящен одноразовым пакетам и такой же посуде.

Это только так говорится – одноразовые пакеты. А люди старшего поколения не забыли времена, когда пакетики эти берегли и даже стирали, да и купить полиэтиленовую тару было непросто. Сейчас об этом странно слышать, но так ведь было. Ситуация, конечно, изменилась в пользу подлинной одноразовости, но Кирилл Алексеевич Скобликов хорошо помнит прошлую нашу коллективную жизнь. Вообще, его история – история странствий бывшего итээра в бизнесе – выглядит как краткий курс истории России за последние лет двадцать. Со всеми ее изгибами.

– Как будто человек всю жизнь мечтал продавать полиэтилен... – с некоторой горечью говорит Кирилл Алексеевич.

Однако к полиэтилену Скобликов почувствовал интерес. Недавно, года два назад. Почувствовал – и взялся за разработку темы.

– Вот здесь представлено, что это такое, – он широким жестом показывает на стену офиса. – Как флаги висят...

У меня, правда, другая ассоциация: белые пакеты ручками вниз больше напоминают мокрое белье на веревке. Что, кстати, подтверждается торговой «шахматкой»: 32,3% оборота «Солнечных ворот» составляют эти самые «майки». Кирилл Алексеевич до последнего сомневался, достоин ли столь низкий предмет, как одноразовые «майки», разговора на страницах газеты. Как, впрочем, и торговля в целом:

– Купил-продал, купил-продал, все настолько тривиально... Я же механик по образованию, на ЗИЛе 15 лет – вот там можно было гордиться... Там была красота.

## УРОКИ ЯПОНСКОГО В КУЗНИЦЕ КАДРОВ

Когда метropоезд выныривает на свежий воздух, следуя от «Автозаводской» к «Коломенской», среди индустриального пейзажа можно увидеть сравнительно новый цех завода – синий и красивый. Там и трудился при СССР Скобликов -специалист по обработке металлов давлением, окончивший втуз при ЗИЛе на отлично.

– Попал я в эту кузницу кадров, – рассказывает Кирилл Алексеевич, – откуда деваться, в общем-то, было некуда. Отрабатывай...

В первые годы повидал Скобликов и настоящую кузницу. Сейчас ее уже нет.

– Длинные корпуса – конца не видно: все в дымке. Грохают молоты... Дикий шум, окалина раскаленная летит. У печи молотобойцы, роботы ставить можно: все по том

пропитаны. Звон, грохот, ужас... Думаешь: вот они, герои, а ты... И был это 1982 годик, самый, так сказать, закат застойного периода. Или рассвет? – задумывается Кирилл Алексеевич. – И сознание мое тогдашнее с лозунгами: надо работать, слава в труде... Ну, ИТР – это, конечно, не гайки крутить. Я же был мастером, начальником участка, замначальника цеха, варился в этом котле... Вообще, идея-то прекрасная – заставить всех работать. Гениально же.

А тут – перестройка, все забурлило, и вылилось это бурление в монтажностроительный кооператив при ЗИЛе, который Скобликов и возглавил.

– Сперва – собрание общее: как делить деньги. Денег-то было в несколько раз больше, чем наша месячная зарплата (а это где-то 180 рублей, еще до всех катаклизмов).

Тогда Скобликов и понял, что не надо больше собирать таких собраний: все перегрызутся. Стал сам все делить. А другой, самый, пожалуй, важный урок в свете дальнейших его бизнес-приключений дали японцы.

– Прекрасные люди, очень многому научили. Сетевое планирование, сетевые графики на каждый день: что сегодня сделано, насколько, почему не сделано. Это пригидилось.

Но тут началась девальвация. Были очереди за зарплатой.

– Очереди в цеху! – вспоминает Кирилл Алексеевич. – Стояли по полдня. Из столовой приносили деньги пачками: когда получаешь, заворачиваешь в платок.

Завернув деньги, ушел Скобликов из кузницы кадров. Не в платок, конечно, завернул, а в чемодан положил. Шел 1994 год.

## ЗИМА ТРЕВОГИ НАШЕЙ

Небольшой начальный капитал в чемодане был.

– Сначала – лоточки, торговля продуктами питания. И какие-то одни проблемы, никаких перспектив... Смутное было время, сидел думал: боже мой, ну что же я такой бестолковый? Потом годик поработал в охране, спортом занимался, да и сей час занимаюсь.

Глянув на мощный торс Кирилла Алексеевича, спрашиваю, каким видом.

– Немножко атлетической гимнастики. Штангочку подергать, побегать... А раньше – бокс. Дело-то полезное. Помогает.

После кооператива сложно было идти под чье-то начало. А сутки через трое – можно посидеть. Но не всю же жизнь охранником быть.

– Какая-то зима была сплошная, – говорит метафорами Кирилл Алексеевич. – Я положил в четыре места денежки, в одной фирме – «Свиридов» называлась – большая часть этих денежек у меня и рухнула, но в трех местах остались.

Но и эти таяли. А дети росли. И началась молочная тема. Завязался Кирилл Алексеевич с «Вимм-Билль-Данном»:

– Приехал на завод, купил молока, отвез в магазин, продал. Что-то заработал.

ВБД тогда обучал своих дистрибуторов, человек 60, основам мерчендайзинга.

Скобликов был одним из них. Рубеж тысячелетий он встретил радостно. Не было никаких страхов. Но на ВБД стали смотреть, кто из дистрибуторов приподнимается, а кто – не очень.

– А я как раз во второй половине был, хотя уже и склад снял в Царицыне. «Солнечные ворота» – название как раз из Царицына, там они есть, эти ворота, красота... Вообще, ворота – символ движения. Пока название нас не подводило, – отмечает Кирилл Алексеевич. – Пошел объем какой-то, клиенты появились, фурами 20-тонными товар возили, пошло-пошло. И тут приходит ко мне представитель завода: «Все нормально, только, знаешь, ты не имеешь права продавать что-то, кроме нашей продукции». И – хоп – черный список. Из сорока с чем-то осталось только восемь человек. Я в списке: «Не отгружать. Штраф – 2 тысячи долларов». Что делать? Надо попробовать на пиве. На Очаковском комбинате дали мне скидки дистрибуторские, ну и буквально через год – то же самое: они опять оставили четырех человек. Начал тогда Кирилл Алексеевич работать с друзьями. Те шли параллельным курсом: тоже молоком занимались.

## БРАТСТВО У КОЛЬЦА

– Друзья-товарищи... Вот Ефим Александрович – один из них, – показывает Кирилл Алексеевич на серьезного, в очках, молодого человека, который молча присутствует при нашей беседе.

Как и девушка-секретарь. Сидят они тут, потому что не на складе же интервью пережидать.

Скобляков с друзьями тогда решил делать розницу, раз оптом не получалось.

– Договариваешься с магазином, арендуешь площадь, ставишь оборудование и продаешь молочную тему. Четырнадцать точек мы открыли, и они давали прибыль.

Однако розница не пошла. Проект был не просчитан.

– Точка стоит около 5 тысяч долларов. Оборудование новое, б/у нет смысла брать: это себе в убыток, аренда поднимается каждые полгода на 30%. А хозяин видит, что место раскручено, и говорит: сами будем работать, раз тут так все нормально.

После сложного вывода денег из розницы («долго, с кровью оборудование продавали...») опять встал вопрос, что делать.

– И тут, – говорит Кирилл Алексеевич, – взгляд скользнул по полиэтилену.

Мы на рознице с ним немножко работали, а теперь стали изучать рынок. Оказалось: дикий совершенно.

– Почему?

– Ну вот про молоко все известно, там все поделено, есть свои законодатели, а здесь нет хозяина четкого, который бы сказал: всем меня слушать. Производителей много – и мелких, и крупных. Фирмы типа «Экорта», «Комуса», которые давно на рынке, по десять лет, в таком шоколаде находятся... У них очередь из клиентов, и про сто товара не хватает.

Первый склад «Солнечных ворот» стоит на бойком месте – у Кольца (МКАД). Это магазин готовых продаж, по системе cash carry. Работают там три человека: грузчик, менеджер и водитель. Менеджер, как и все компаньоны Скоблякова, заканчивал МИФИ.

– Три человека на том складе, грубо говоря, приносят 250 тысяч рублей в месяц. Новый склад на заводе «Хроматрон», где мы разговариваем, только начинают раскручивать. Обходится он в 100-110 тысяч рублей в месяц. Прежде чем его открыть,

компаньоны долго искали место, исследовали все Измайлово, количество магазинов, конкурентов, ценовую политику.

– Создали базу: застолбили магазины, конкурентов выдавили.

– Как? – пугаюсь я.

– Ну это и демпинг, и весь набор приемов для успешной торговли, – успокаивает Кирилл Алексеевич.

С поставщиками тоже нет проблем:

– Принеси 100 тысяч наличными производителю, будут тебе скидки.

Сейчас фирма – в рабочем процессе. Начальный капитал увеличился в два раза. Идет капитализация средств и, как следствие, запланированные убытки. Начинается работа с «Пластупаком».

– Это дочерняя фирма?

– Нет, это новый брэнд. Если на вывеске будут «Солнечные ворота», что мне скажут? А «Пластупак» – сразу ясно: пластиковая упаковка. Вот рекламу повесим – баннер 30 метров. Его оформить и изготовить – 70 тысяч рублей. Баннер будет развернут на Кольцо, на метро и на всю округу. С моста люди едут, стоят в пробочке и видят: упаковочный материал. Всех мы здесь и перекрываем...

Собираются и сайт делать, а там задумываются и о производстве.

– Пока мы вывели немножко денежек в одного производителя, который делает фасовку. У него экструдер один (машина для пластикации и выдавливания расплава полимерного материала. – «Бизнес»), чего-то он там клепал. Встретились. Я ему предложил: давай вложимся в тебя. Ты работаешь на нас, а что не на нас – то, пожалуйста, продавай.

Но производством есть смысл заниматься, когда оборот будет не меньше 12-15 миллионов рублей в месяц. Сначала надо гарантированный сбыт наладить.

– Все производить невозможно, – сообщает Скобликов, – но вот эти «маечки» – запросто. Не такая уж большая и затратная часть – 50 тысяч долларов. Если оборот в день будет больше 300 тысяч «маек», тогда есть смысл открывать свое производство. У нас пока намного меньше.

### «НУЖЕН МНЕ БЕРЕГ ТУРЕЦКИЙ»

– Хорошо, что сейчас я не один работаю, – говорит Кирилл Алексеевич, – как-то легче все распределить... А одному – ужас: до бессонницы, просыпаешься в час и начинаешь думать всю ночь...

А теперь можно спокойно мыслить ночами о будущем.

– Есть какое-то светлое будущее. Мы туда направляемся дружно, а для достижения этого нужны материальные средства. Их надо заработать. Не криминальным, – усмехается, – конечно, способом.

Одно из направлений светлого будущего – тема элитной еды по старинным русским рецептам. На нее Кирилл Алексеевич вышел вместе с клиентом-кулинаром, которому поставлял одноразовую посуду.

– Готовое блюдо запаковывается пленочкой, все красиво, не портится. Есть опыт. Будет своя кулинария, ну и развоз: супердешевая еда и супердорогая.

Из других планов – поиск новых рынков сбыта.

– В Турцию поедем, – удивляет меня Кирилл Алексеевич, – скорее всего, в Анталию. Я там летом был, там состояние полиэтилена, как и десять лет назад. Отели потребляют море стаканов – начнем изучение рынка.

Но пока – ситуация ожидания.

– Единственное, что меня смущает, – миллионов-то особых как-то нету, – говорит Скобликов, однако сам же и объясняет текущие проблемы: – У нас самих не большие зарплаты, зато все одинаковые. Я когда с японцами работал, у них так же было: все получали одинаково. Одинаково много, правда. У нас-то одинаково средне. Но мы знаем: со временем все будет нормально.

«БИЗНЕС», №41(60) от 10.03.05

Александр Соколов

Владелец магазина «Чудный старьевщик»

Круговорот старья в природе

ТЕКСТ: Карен Газарян

ФОТО: Михаил Соловьянов

Александр Соколов, владелец единственного в Москве магазина «Чудный старьевщик», торгующего бытовыми предметами и мебелью сталинских времен, говорит о себе: «я старьевщик» совершенно нейтральным тоном. It's just a business. Как если бы он сказал: «Я кондитер». Или: «я нефтяной магнат». Мне к такому нейтральному тону привыкнуть трудно. Будучи человеком, отягощенным вредными литературными ассоциациями, я представляю себе старьевщика побитым молью, покрытым вековым слоем пыли малосимпатичным субъектом со скрипучим, будто крышка прабабушкиного сундука, голосом. А передо мной сидит вполне современный господин, со вкусом одетый, в очках с модной оправой.

ЛУЧШЕ, ЧЕМ НЕФТЬ

Чтобы не страдать от раздвоения, я поскорее задаю давно заготовленный вопрос:

– Вам самому старые вещи нравятся? Что вы в них находите?

– Мне легче, чем другим. Я вырос и был воспитан в окружении разнообразных вещей, очень интересных зачастую. Не то чтобы я мечтал всю жизнь стать старьевщиком, ничего, кроме старья не видел, ничему не поклонялся. Нет. Больше скажу: это даже не основной мой бизнес. Я, например, строительством раньше заниматься начал и много чем другим, чем до сих пор занимаюсь. А с этим я жил, это долгое время было частным таким обстоятельством, сугубо личным. До тех пор пока не понял, что этим можно деньги зарабатывать.

– То есть не антиквариатом в прямом смысле слова, а именно старьем?

– Да-да! Вот именно! – глаза за стеклами недурственных очков загораются. – Года два с небольшим назад я побывал в Швейцарии и случайно узнал, что там есть такая сеть магазинов, которые собирают у людей абсолютно все, всевозможную рухлядь.

Между прочим, всем выгодно, так как очень дорого стоит утилизация. Я с владельцем этой сети познакомился. Когда я узнал, что за несколько лет он стал очень обеспеченным человеком, а начинал ведь с абсолютного нуля, я понял, что и в России можно торговать не только нефтью, и при этом очень неплохо себя чувствовать. Когда я вернулся в Москву, то повстречал своего старого приятеля, Алексея Николаевича Николаева, с которым мы десять лет назад строительным бизнесом занимались, потом разошлись, потому что строительство его не слишком интересовало, и предложил ему поработать старьевщиком. Рассказал ему про Швейцарию, и он мне говорит: «Да у нас все для этого есть! Круговорот вещей постоянный, кто-то куда-то съезжает, выбросить что-то хлопотно, а мы будем скупать!» В общем, мы так завелись, что включились в это дело с нуля. Вложили определенные деньги, конечно, стартовый капитал, без этого никак. Но было тревожно.

– Почему? Слишком уж большие деньги потребовались?

– Дело не в этом. Понимаете, антикварный бизнес устроен совершенно иначе. В Москве очень много антикварных салонов, но они мне не интересны. Это кастовость, это клановость, полная невозможность туда проникнуть и чего-то добиться. А при этом предметы, которым больше 50 лет, формально, по закону, являются антиквариатом. Антиквариата становится больше с каждым днем, потому что каждый день чему-то исполняется 50 лет. И если не выдумка, что запасы нефти самовоспроизводимы, то антиквариат – как нефть.

– Выдумка, – улыбаюсь я.

– Ну, значит, антиквариат лучше, чем нефть! – произносит Соколов торжественным тоном.

– Только рынок поменьше, – говорю.

– Не такой уж он и маленький, каким кажется на первый взгляд. Рынок не исчерпывается несколькими десятками фанатов. В той или иной степени каждый человек – старьевщик. Немцы говорят, что невозможно создать дом меньше чем за 15 лет, это в противном случае будет не дом. В любом, даже самом современном интерьере есть какая-то старая вещь, даже если это просто старая фотография. Она может будить какую-то ностальгию, а может быть просто забавной, или красивой, или странноватой. Без старых вещей жизни просто нет. Когда я это понял, я понял, что дело пойдет на лад.

– И не ошиблись?

– Да нет. Бизнес, конечно, очень затратный. Мы не берем ничего на комиссию, как традиционные антиквары. Мы предпочитаем покупать. Причем иногда приходится из-за одной какой-то вещи, представляющей определенную ценность, покупать весь лот, то есть всю обстановку, которая на самом деле не очень нужна. Люди ведь существа сложные, они быстрее согласятся продать, к примеру, ценный старый самовар, если вы избавите их от развалившейся кровати.

– И дешевле, наверное?

– И дешевле, конечно. Потому что опт всегда дешевле розницы. Таким образом, на каждую единицу, представляющую антикварную ценность, у меня приходится несколько не представляющих антикварной ценности предметов. Но каждая вещь стоит своих денег, я любую рухлядь продать могу. А если не мету, то в стоимость этого одного предмета закладываю цену всех остальных.

– Кстати, расскажите о жизни цен. Как они растут? Про прибавочную стоимость расскажите.

Александр Соколов делает глубокий вдох и не менее глубокий выдох.

– Это бизнес наоборот, понимаете? Сначала я должен решить, за сколько я смогу продать, а исходя из этого – решить, за сколько я могу купить. Если объект не представляет ценности, разница может быть двукратной или трехкратной. А если представляет, то и 20-кратной может быть.

– Оборот-то велик?

– Весь первый год мы работали так: практически ничего не продавали, все покупали и складировали. Сейчас вот закончили строительство большого магазина, добавили к нему реставрационную мастерскую, что, конечно же, повышает шансы каждого предмета на успех. И теперь занимаемся еще и реставрацией. И вообще, хотим расширять фронт работ. Мы открыты для дизайнерских проектов, для любого творчества. Оборот – 50-60 тысяч долларов в месяц. Риск был, конечно, поначалу серьезный. Никто не знал, как этот бизнес пойдет, мы же пионеры в этом деле, такого опыта в России нет ни у кого. Но это же не первый и не единственный мой бизнес. И я по опыту знаю: если вы вложили, к примеру, 20 тысяч долларов, потом они ушли неизвестно куда, а потом вдруг образовалась 21 тысяча, то бизнес уже есть, он идет. И если бы мой первоначальный капитал, сумма риска, вложенная в этот бизнес, пропала, то дальше бы я не двинулся, несмотря на всю свою любовь к старине.

#### ВРАГИ ПРЕВРАЩАЮТСЯ...

– А что же конкуренты?

– А их нет до сих пор.

– Значит, должно быть много клиентов.

– Немало. Колоссальное количество артистов. Бондарчук, Табаков, Захарова. Люди, которые привыкли к подобного рода предметам с детства. Собственно театры, им нужно что-то для реквизита, вот недавно вся постановка «Леса» нашими предметами была оформлена. Дизайнеров достаточно. И даже бутики есть. Витрина Bosco без нас не обошлась. Антиквары приходят, иностранцы автобусами целыми приезжают, у нас же есть этнический отдел, где все эдакое а-ля рюсс. На недостаток клиентов не жалуемся.

– Как все просто, оказывается. Проблем с конкурентами нет, проблем с клиентами тоже нет, может, хоть с властями проблемы есть? – спрашиваю я Соколова с искренней надеждой.

– Была однажды проблема с властями. Приобрели мы в прошлом году несколько вещей, ценности особой не представляющих, торшер какой-то, две деревянные маски и что-то еще. И вдруг через несколько дней приходит женщина, ахает и говорит, что этот торшер и эти маски украли из квартиры ее сына. Ну, я ей посоветовал в милицию обратиться. Она обратилась, и в самом деле: украдены. Но воры какие-то глупые оказались, мы же записываем паспортные данные людей, которые нам что-то продают. Их по этим данным и вычислили. Наш представитель потом в суд ходил. После этого стали просить клиентов подписывать бумагу, что вещи принадлежат им по праву собственности и юридически чисты.

– Ну, это не проблемы с властями, – смеюсь я. – Вы что, газет не читаете, не знаете, какие бывают проблемы с властями?

– Мы слишком маленькие, – говорит Соколов тихим голосом, снимает дорогие очки и вновь надевает их.

– Послушайте, ну я же не спрашиваю про налоговые органы, – говорю я.

– А никакими льготами при налогообложении мы не пользуемся, – с готовностью отвечает Соколов. – Нам не положены льготы.

– А что же другие власти? Санэпидемстанция? Пожарные? – говорю я.

– О, это интересно, – оживляется Соколов. – Санэпидемстанция сначала говорит, что ничего нельзя. Ничего, никогда и нигде. И ни за что. Что мы делаем? Нет, мы не даем взятки. Мы держим драматическую паузу. Потом набираем воздух в легкие и рассказываем, как наш бизнес нужен людям, как он нужен городу, потому что мы избавляем город от множества вещей, которые кажутся хламом, помогаем пенсионерам и прочее. Тут главное – красноречие. Потом надо взять чиновницу в оборот, привезти в магазин и продемонстрировать то, чем мы занимаемся. И они немедленно начинают нас любить и нам помогать. То же и с пожарными – врагов мы превращаем в друзей.

## ИСКУСТВО ПРАГМАТИЗМА

– Умеете работать с людьми?

– С людьми иногда сложнее, чем с любимыми властями, – вздыхает Соколов. – Бывают жуткие скандалы. Слезы, страхи и жалобы. Человек хочет избавиться отрухляди, которая ему не нужна, а при этом все равно смотрит на тебя так, будто ты пришел его грабить. И потом говорит: «Ой, мне проще выбросить!» Конечно, проходит еще какое-то время, и выясняется, что выбросить не проще, а сложнее. Потому что легче продать, чем потратиться на машину, которая этот шкаф вывезет и утилизирует. Поэтому мы себя позиционируем как такую городскую службу, которая помогает людям избавиться от ненужных им вещей, да еще и деньги им за это платит.

– Ну а как же ревность? – спрашиваю я. – Неужто не жалко родного-то? Вот один мой друг, пианист, давно эмигрировавший и живущий сейчас в Голландии, десять лет назад покупал в Москве рояль. Приехал специально из Амстердама за ним, уж очень хороший был рояль, Steinway. Он пришел его забирать, уже приехала машина, грузчики поднялись наверх, и в последний момент хозяйка разрыдалась и отказалась продавать. Что, подобного у вас не бывает?

Соколов вздохнул и добавил: «По-всякому бывает». Затем продолжил:

– Бывает интереснее. Иногда приходится вывозить вещи из пустой квартиры, после смерти пожилых хозяев обстановку распродают родственники. И мы видим, что вещи не хотят покидать эту квартиру. Они не отдираются от пола. Потом они не пролезают ни в одну дверь. Их невозможно расчленишь при этом, они совершенней монолитны, они так пришли в этот дом. Пришли и уходить не хотят. Потом их невозможно вытащить на лестничную клетку. Они не умещаются в лифт, не проходят в лестничный пролет. Мистика какая-то. Поверьте, я сам видел.

– А вы, топ-менеджмент, так сказать, сами, что ли, по вызовам выезжаете? – спрашиваю я, чтобы сменить тему беседы.

– Когда бизнес только ставили на ноги, вообще все сами делали. Сейчас у нас, конечно, есть автопарк целый. «Газели» купили. Но есть у нас один оценщик, преданный делу, настоящий фанат, он ездит на старой «Победе», чувство стиля есть у человека. Это вообще хорошо, на фирменный стиль похоже. Да что я говорю, у нас все люди свою работу любят. Те, кто просто приходит денег подзаработать, долго не задерживаются.

– Большая текучка кадров?

– Скорее приток. Мы же расширяемся. У нас теперь два вида бизнеса, можно сказать. Один – это бизнес старьевщика в чистом виде. Второй – это магазин культуртоваров. Там и реконструкция с воссозданием, и творческий подход. Это такой торговый дом, где уже вещи после реставрации продаются. Мы сейчас озабочены тем, как бы расширить свои реставрационные мастерские, увеличить их количество. Это довольно трудно, учитывая, что реставраторы – народ капризный, принципиальный и вообще трудный, как и все творческие люди. Но вместе с тем – очень ценный и интересный. Так что мы четко видим цель. Собираем литературу, библиотеку реставрационных рецептов, все, что связано с историей реставрации, с ее теорией.

– И все-таки я никак не могу понять, – не отстаю я от Соколова, – чего в вашем бизнесе больше: прагматизма или любви к искусству?

– Прагматизм – тоже искусство, – отвечает он. – Есть такая категория людей которые годами приходят к нам и ничего не покупают. Им просто нравится находиться среди старых вещей, рыться в них, трогать их руками, дышать их воздухом, если так можно выразиться. Если у вас нервы не выдержат, и вы их выгоните, потому что они все время мельтешат перед глазами, громко разговаривают, отпугивают денежных клиентов, вы потеряете. Да-да, потеряете! – Соколов хитро улыбается. – Однажды пришла некая дама, уж не помню в который раз. И вдруг видит недавно появившуюся у нас фарфоровую пудреницу сороковых годов в форме помидора. Просит показать – привычное дело. Ей показывают. И вдруг начинает плакать. И на весь магазин рассказывает, что когда-то очень давно поссорилась с мужем и в разгар выяснения отношений запустила ему в голову точно такой пудреницей и что не может себе этого простить, пудреница разбилась, мужа уж давно нет, плачет, успокоиться не может, ну, в общем, ужас, ужас, ужас...

– Действительно, ужас, – говорю. – Жалко пудреницу-то.

– И что вы думаете? Конечно, она ее купила. Впервые за столько лет что-то купила! Вот это и есть бизнес. Потому что бизнес – это всегда немного случайность. И желательно, чтобы она была счастливой.

«БИЗНЕС», №24(43) от 11.02.05

Димитриос Сомовидис

Совладелец компании «Фаст Фуд индастриз»

Опровержение закона бутерброда

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Александр Басалаев

Димитриос Сомовидис уезжал в Грецию, думая, что покидает Россию навсегда. А ведь родился в Абхазии, детство провел в Москве, МГУ окончил. Но в Греции продержался всего год, получил гражданство и отправился покорять Европу. Италия, Франция, Англия. Чем только не занимался: недвижимостью, консалтингом, страхованием. А потом уложил свои вещи в два чемодана и вернулся домой. В Россию. Чтобы через полгода открыть в Камергерском переулке свое первое кафе-магазин «Прайм». Димитриос рискнул предложить землякам нечто из англосаксонской культуры – «бутерброд закрытый», он же сэндвич.

Мы договорились встретиться в кафе-магазине «Прайм» на старом Арбате. За стойкой мне улыбалась девушка в яркой униформе, рядом с ней мужчина в строгом костюме наливал кофе пожилой даме.

– Здравствуйте, мне нужен Димитриос.

– Здравствуйте, это я. Можете называть меня просто Дмитрий. Подождите, пожалуйста, я закончу с клиентом.

На визитке господина Сомовидиса написано, что он управляющий, а никакой не владелец и даже не генеральный директор.

– У вас персонала не хватает кофе наливать?

– Да просто нравится иногда утром обслуживать клиентов. А что тут такого? Помоему, это нормально, что человек получает удовольствие от того, чем он занимается.

## ПРИШЕЛ, УВИДЕЛ, ПОБЕДИЛ

– На самом деле мне просто очень понравилась Pret a Manger – сейчас уже интернациональная сеть магазинов и кафе. Я познакомился с ними в 1996 году и как-то для себя их отметил. Всегда приятно видеть, как кто-то что-то делает, и делает классно. Прошло шесть лет. Не то чтобы я все эти годы сидел вечерами с сигарой и думал: «Эх, когда-нибудь я открою...» Но в какой-то момент стало понятно, что на Западе наступает рецессия. А в России в 2002 году последствия 1998-го были уже не так заметны. Если бы не кризис – я бы, наверное, раньше открылся.

В январе 2002 года Дмитрий сдал свою квартиру в Лондоне и прилетел в Москву.

– Носиться со своей идеей я начал в еще Англии. Выбирал поваров, тех, кто придумает название, сделает дизайн. Все искал в интернете. Параллельно. Там и весь персонал нашел, за исключением одного, может, двух человек, с которыми я случай но познакомился.

– То есть никаких завязок не было в России?

– Завязки? Ноль целых ноль десятых завязок было. Связи – это же что такое. Приходишь и знакомишься. В третий раз пришел – и ты уже очень хороший знакомый. Есть люди, которые тяжело сходятся, но они, наверное, и занимаются другим. А если бы у меня был административный ресурс, связи государственные, доступ к кормушке, я бы, наверное, с самого начала круто развернулся.

Кроме двух чемоданов с одеждой Дмитрий привез с собой из Англии личный капитал в 500 тысяч долларов и гастрономическую идею: научить русских есть сэндвичи.

– Два с половиной года назад самый большой риск был «полюбят – не полюбят». Полюбили. Вообще я приехал на голое поле. В Москве кто-то пытался делать фаст-фуд, но все было слишком советское. Принцип столовой: дешево и без удовольствия. Я, конечно, понимаю, что в космосе вообще никакого удовольствия от еды не получаешь. Но хотелось сделать что-то прозападное, красивое, вкусное и недорогое. Формат, который мы использовали в «Прайме», – такой микро-мини-супермаркет. Если вы обратили внимание, человек, заходя к нам, имеет прямой доступ к еде. Это основное наше отличие от всех, кто тогда уже работал.

– Этот формат вы заимствовали у Pret a Manger?

– Почти. Но и Pret a Manger свою идею заимствовал. В начале восьмидесятых супермаркет Marks Spencer начал делать сэндвичи, упаковывать их в прозрачную пленку и продавать на входе, где обычно лежит все самое свежее: цветы, фрукты, салаты, йогурты короткого хранения. Вообще, бизнес так устроен, что все друг у друга перенимают идеи. Трудно придумать что-то принципиально новое. Ну, может быть, какой-нибудь гравитационный двигатель. Но вот в смысле еды, услуг, которые людям оказываются на бытовом уровне – почти невозможно. Какая-то идея трансформируется, развивается, обрабатывается и т. д. Отличия есть, но принцип сохранен. Потому что принцип – это главное. Идея мини-супермаркета позволяет избежать очередей и позволяет человеку самому сделать выбор. Подходишь к нашим стеллажам и берешь, не теряя времени. Так уж устроено: человек никогда не считает времени, которое потратил на выбор еды, зато считает, как долго он стоит перед кассой и ждет.

– И как по-вашему, прижились сэндвичи?

– Когда мы только открылись, люди забегали, подходили к стойке, смотрели меню и говорили: «Это что, все что у вас есть?», а там – кофе, чай, супчики. А мы им: «Вот сюда посмотрите», и люди говорили: «Ой, что это?» Сэндвичи в России тогда были чем-то новеньким, из англо-саксонской культуры. Но она прижилась. На самом деле это же бутерброд. По нормам СЭС то, что мы делаем, называется «бутерброд закрытый». А открытый – просто без верхнего кусочка хлеба. То есть русские просто все время делали бутерброды открытые.

## БОЛЬШОЙ ВЫБОР ПУГАЕТ

«Закрытые бутерброды» придумал заядлый картежник Джон Сэндвич. Он понял, что мясо надо класть между двумя кусочками хлеба. Тогда руки не будут пачкаться, а карты засаливаться.

– Pret a Manger открыл свой первый магазин на железнодорожной станции. Они говорят, что изначально была идея сделать что-то похожее на французскую булочную. Клиент мог сделать себе сэндвич сам: предлагался свежий багет и начинки за стеклом. Но скоро Pret a Manger перестал справляться с потоком людей. И они реши ли перенести кухню за стенку. Таким образом, делать еду утром по набору. Больше 20-25 сэндвичей в наборе продавать не имеет смысла. Багетов и буритто может быть

шесть-восемь. Не нужно давать людям выбирать из ста сэндвичей. Они запутаются, будут нервничать. Это плохо.

– Меню сами придумывали?

– Рецептура – это куча книжек. Бери, читай. Три года назад, к тому времени, когда я уже точно знал, что поеду в Россию открывать магазин, в Англии было несколько таких сетей. Ассортимент в них продуманный и понятный: свежие молочные продукты, йогурты, соки, вода, кола, сэндвичи, фрукты. Мы, кстати, первыми в России стали продавать фрукты поштучно. Не на рынке, а в магазине. Но еще я решил, что буду обязательно делать супы. В России это популярно. Меню родилось опытным путем. Пирожков, например, нет в других странах. Это наше родное. Но разительных отличий в нашем и западном меню нет. Только если в отношении модного сейчас на Западе направления *organic food* – органическая еда. Это когда картошка заморозная, выращенная просто на грядке без всяких химикатов, стоит в три раза больше, чем такая же картошица, обколотая всякими анаболиками.

– В России что, модных направлений нет?

– Есть. К нам как-то пришли производители кубиков бульонных и говорят: давайте мы вам будем варить супы. Но у нас не просто кубики, не-не-не. Мы говорим: ну хорошо, давайте посмотрим. Ну пришли они, приготовили. Есть нельзя. Ну то есть можно, но только в полярных условиях, где нет продуктов. Они говорят – зато какая себестоимость низкая. Я говорю – здорово, у меня себестоимость высокая, но зато после моего супа желудок не болит. Вот такие люди с кубиками – это и есть модное в России направление.

### «Я СКАЗАЛ ПОЛТОРА МЕСЯЦА, СДЕЛАЛИ ЗА 42 ДНЯ»

Дмитрий считает, что люди в бизнесе делятся на две категории: те, кто предпринимает что-то, рискует, и те, кто управляет бизнесом, но никогда не сможет открыть свой, потому, что им страшно.

– Я деньги зарабатывал и терял, может, поэтому мне не так страшно было.

– А где теряли?

– Потери были в табачном бизнесе. В 1999-2000 годах я вкладывал деньги, и не только свои, в сферу торговли табаком в России. Жил в Англии, но часто приезжал в Москву, рынок изучал, и рынок этот, кстати, до сих пор остается очень привлекательным. Но тогда я потерял довольно много денег. И это было моей ошибкой – нельзя в России доверять менеджменту. Потому что менеджмент в России ворует. За год люди просто пустили по ветру 2 миллиона долларов.

– Поэтому вы приехали в Россию лично следить за бизнесом?

– Следить и бороться. Я взял помещение в аренду, ремонт сделали за 42 дня. Сам гонял рабочих. Были моменты, когда на площади 125 метров было 35 человек строителей, все что-то делали, я кричал ходил. Зато уложились в сроки. Сказал – полтора месяца. Сделали не за 45, а за 42 дня. Супер. Все это возможно. Когда мне говорят: «Ну ремонт – это полгода-год», я смотрю на людей и вижу, что либо они ничего не понимают, либо просто ленивые.

Конечно, когда открываешь что-то в первый раз, всегда происходят вещи, которые предугадать невозможно.

– Мы вызвали бойцов из ДЕЗа и ЖЭКа, которые должны были в помещении отрезать и заглушить батареи. Под нами подвал пиццерии, склад, где лежала мебель деревянная, лаком покрытая, бумага. И когда эти полупьяные люди из ЖЭКа начали заваривать трубы, искра попала вниз. А это был день, когда в Москву приехал Джордж Буш. Город в принципе был перекрыт. К нам прибыло восемь пожарных машин и полковник пожарной службы. Нас вообще чуть сразу не закрыли. Стресс был серьезный. А сварщики хитрые, как увидели, что дым пошел, все бросили, взяли свою тележку и убежали. И в суд подать не на кого. Реформа ЖКХ...

2002 год запомнился Дмитрию еще и последствиями футбольного матча Россия-Япония, прямая трансляция которого проходила на Манежной площади.

– Когда все было почти готово к открытию, нам поставили стеклянные большие витрины и двери красивые. И матч Россия-Япония. А потом погром. Как раз мы и подвернулись со своими красивыми дверями. Толпа фанатов прошла по Камергерскому переулку. А я в этот день поехал с женой в ресторан, такой довольный был. Мне звонят и говорят: «Дмитрий, у нас расколошматили все!» Четыре дюжих молодца взяли чугунную урну, разбежались и со всего размаха швырнули в двери «Прайма». Каленое стекло на кусочки рассыпалось. В принципе мы страхуем все свои объекты, но страховать стройку я не стал. Зря, наверное.

## КОМУ ТЫ НУЖЕН

– Когда мы только открылись, – продолжает рассказывать Дмитрий, – вышли статьи в разных СМИ, начались звонки: «Можно я у вас свой день рождения отпраздную?» Я говорю, вы вообще были у нас? «Нет, но я читал. Круто, мне нравится. Вы закроетесь для меня?» Я говорю: нет, мы не закроемся, мы фастфуд, а не ресторан.

– Когда я спросила Дмитрия о том, кто является среднестатистическим клиентом «Прайма», он заулыбался, выправил осанку и сказал: «Вот такие, как я, представляете себе».

– Я с самого начала задал себе правильный вопрос: кому ты нужен? Я нужен людям, которые работают в офисах, которые засиживаются допоздна, у которых нет времени. Какой бы ни был прекрасный бизнес-ланч, идя на него, ты тратишь 40 минут. У нас в обеденное время с 13 до 15 часов очень многие люди забирают с собой то, что они купили. Поэтому у нас упаковано все. Удивительно, но есть клиенты, которые работают рядом и каждый день уже два с половиной года приходят хотя бы просто выпить кофе. А есть такие, что изо дня в день покупают какой-то фрукт. Им не надоедает. Это очень приятно. Иногда боюсь, что настанет момент, когда тот или другой человек не придет.

Сейчас компании «Фаст Фуд индастриз», совладельцем которой является Димитриос Сомовидис, принадлежит четыре кафе «Прайм», рестораны «Крещатик» и Open Cafe. Годовой оборот – около 4 миллионов долларов.

Нашу беседу с Дмитрием постоянно прерывали телефонные звонки. То привезли новую дверь для «Прайма» на Арбате, то с закупками газированной воды возникали проблемы, то насчет труб проконсультироваться нужно. И все вопросы Дмитрий решал на моих глазах – с блеском.

– В любом случае от бизнеса устаешь. Еще лет пять я буду развивать свой фаст-фуд, потому что интересно достичь цели. А потом? Я как-то путешествовал по французским Альпам... Там, знаете, аллеи платанов, горы, поля цветов, черепичные крыши. Классно, наверное, осесть где-нибудь после пятидесяти.

«БИЗНЕС», №07(26) от 19.01.05

Игорь Стоянов

Владелец сети салонов «Персона Lab»

«Маркетолог – враг любого дела»

ТЕКСТ: Антон Бильжо

ФОТО: Александр Басалаев

В 1992 году в кафе «Марика» сидели 11 довольных жизнью и невероятно богатых молодых людей. Торговцы «Сникерсами», челноки, владельцы подпольных цехов по пошиву джинсов. Сегодня двоих из них нет в живых, у восьми от тех времен нет ничего, кроме сладких воспоминаний. Самым дальновидным из всех оказался одиннадцатый – вдумчивый и немногословный. Все очень удивились, когда Игорь Стоянов решил открыть парикмахерскую. Кто бы мог подумать в 1992 году, что можно создать бизнес с пятимиллионным оборотом, продавая атмосферу.

## ЗА СТЕКЛОМ

– Женщину, у которой все в жизни не так, видно сразу, – говорит Михаил Ранцев, администратор одного из салонов «Персона Lab». – У нее некрашенная голова или отросшие корни. От нас такая женщина выходит совершенно другим человеком.

Михаил стоит за маленькой сквозной стойкой в небольшой комнате, которую видно со стороны 4-й Тверской-Ямской улицы через витрину. За стеклом - зеркала, кресла и яркие ребята в джемперах и джинсах. Они угощают друг друга конфетами, шутят, смеются – в общем, живут своей жизнью. В соседней комнате мягкие полосатые кресла, венецианская штукатурка, в стены вмонтированы телевизоры. Показывают, конечно же, канал Fashion. – Я даже дома не могу сидеть, меня сюда тянет, – рассказывает топ-стилист Ольга Зайцева. – Здесь ощущение праздника. Все такое яркое, современное. В углу зала с мягкими креслами девушка-визажист оживленно беседует с клиенткой. Кажется, они давние подруги: слышен то шепот, то хохоток.

## ПЕРФЕКЦИОНИСТ ПО ЖИЗНИ

– В 1993 году я стригся у своего приятеля и спросил, сколько стоит открыть парикмахерский салон, – говорит Игорь Стоянов, расстегивая мощными руками пуговицы полупальто от Yohji Yamamoto полувоенного кроя. – Почему-то мне казалось, он должен знать. Это теперь я понимаю, что парикмахерам не стоит задавать таких вопросов: обязательно что-нибудь перепутают. Он ответил: ну, тысяч тридцать. У ме-

ня была примерно эта сумма. Когда отступать уже было поздно, выяснилось, что я попал на 200 тысяч. Приходилось занимать и долго и трудно расплачиваться.

Откуда взял первые 30 тысяч, Игорь рассказывать не хочет. Говорит, что это было время шальных заработков. Фирма «Маяк» в подмосковном Чехове делала проблесковые маячки.

– Чудом я там не застрял. Грязная, серая, тяжелая криминальная Москва.

Это время надо было просто пережить. К 1993 году Стоянов уже успел поучиться в Московском государственном педагогическом институте имени Ленина, расстаться с мечтой о создании собственной школы и дослужиться до младшего сержанта в погранвойсках. – За год я перескочил ефрейтора. Был лучшим стрелком. Неплохо бежал. Я построил там первый тренажерный зал, добился, чтобы на вышке стулья поставили, потому что у ребят варикозное расширение вен было, для солдат Новый год сделал... Наверное, я перфекционист. Каждый отрезок жизни стараюсь прожить с удовольствием.

В первый состав «Персоны» Стоянову удалось привлечь людей, имена которых благодаря международным конкурсам были широко известны. У него работали Наталья Власова, Александр Шевчук, Ольга Бурмистрова и другие.

– Я сразу прикинул, что может делать парикмахер. Стричь, преподавать, работать на телевидении. Мы открыли парикмахерскую, школу, имидж-агентство. На этих трех китах и стали развиваться. В школе выращивали кадры. Благодаря имидж-агентству познакомились с телевизионными и журнальными людьми. Смогли себя рекламировать.

– И вы легко погрузились в мир моды после армии и пединститута?

– Мы в него не погружались, мы его создавали. Отдельно от всех, от всей этой нарождающейся индустрии. Каждый салон я собирал по крупицам. То, как выглядят мои салоны, какая в них мебель, какие стены, пол и потолки, – все это придумано мной. Главное – атмосфера.

Остается загадкой, как сын рабочего машиностроительного завода из города Тольятти смог один за другим создавать интерьеры, куда тянуло московских модников, как угадывал тенденции, подбирал зеркала к стульям, стулья к столам, столы к стенам. Сам Игорь говорит, что дело во внимании и наблюдательности.

1998 год «Персона» пережила без больших потерь тоже благодаря его интуиции. Салоны «Персона-Lab», в которых постричься было дешевле, чем в основной «Персоне», появились за несколько месяцев до кризиса. Всего через год у них было 3 тысячи постоянных клиентов.

Сегодня 20 салонов «Персона-Lab» – это около 5% бьюти-рынка, на котором брэнд «Персона» считается самым сформированным.

Главным минусом компании маркетологи считают то, что она слишком завязана на своего владельца. Но сам Стоянов называет маркетологов врагами любого дела и к их расчетам относится скептически. Говорит, что идеальных рецептов не существует. Лучше всего работает эффект неожиданности.

– Три года назад мы выпустили первую пластинку «Персона лайф-стайл». Потому что я понимал: это атмосфера, которую ты можешь забрать домой после стрижки. Это хорошее воспоминание. И это работало.

## ЭЗОТЕРИКА И БИЗНЕС

Однажды устраиваться в «Персону» пришла девушка, которой предстояло делать клиентам химическую завивку и красить им волосы. Игорь заметил, что сама она не красится.

– А почему? – спросил он.

– Ну, мне кажется, это вредно.

– Как же вы собираетесь красить людей. Вы что, готовы их обманывать и чувствовать, что обманываете? И потом, неужели вы считаете себя умнее миллионов женщин всего мира, которые красят волосы? Значит, наверное, где-то вы не правы. Значит, можно красить волосы по-разному.

– Наверное, – задумчиво сказала девушка. – Наверное.

– Вот видите. Вот когда узнаете, как красить волосы правильно, тогда и приходите ко мне, – отрезал Стоянов.

Он говорит, что основой его дела является компромисс, который приходится постоянно искать. С бандитами, по его словам, «Персона» не пересекалась, а вот с пожарными и СЭС Игорь нашел компромисс легко.

– Постепенно понимаешь, что их требования – это наше качество обслуживания. Вне зависимости от всех этих комиссий огнетушители и бактерицидные лампы нужны, и мы их устанавливаем.

По-настоящему сложно, говорит Стоянов, найти компромисс между посетителями и сотрудниками.

Администраторы «Персоны» проходят психологический тренинг. Они знают слабые и сильные стороны своих парикмахеров, знают, у кого какое настроение, и могут точно определить, какого клиента к какому мастеру направить. Более того, в кадровой службе есть люди, которые отвечают за то, чтобы в каждом салоне подбирался совместимый коллектив. Да и сам Стоянов, как утверждают сотрудники, в курсе всех деталей их жизни. Самое страшное для Миши Ранцева и Ольги Зайцевой из салона на Тверской – если кто-нибудь из знакомых скажет Игорю, что недоволен тем, как его обслужили. Знакомых много, получается плотный контроль. А значит, надо все время держать себя в тонусе.

С другой стороны, знающий детали жизни своих подчиненных Стоянов говорит, что груз ответственности за всех людей, которые у него работают, так велик, что уже несколько раз доводил его до кризиса.

– Мне все говорят: не переживай, ты продашь компанию или с тобой что-нибудь случится – о тебе быстро забудут. Наверняка. Но это уже будет другая «Персона», другие люди, другие взаимоотношения.

Однажды, когда Игорь ходил мрачнее тучи, к нему подошла девушка-парикмахер и подарила книгу Джеймса Редфилда «Селестинские пророчества». Стоянов серьезно подсел на эзотерику, задумавшись о саморегенерации и жизненном балансе.

– Саморегенерация – главный аккумулятор жизни. Я не пью алкоголь. Не то чтобы совсем, а просто для меня это не допинг. Вино я попробовал первый раз в 25 лет. Я курю только сигары. Сигареты никогда не курил. В общем, стараюсь не тратить жизнь на то, что мне не нужно. Так что иногда ощущаешь себя вещью в себе, простым человеком. А отчего бы быть простым? Жизнь – это же не игра об стенку. Если

кинул шарик, необязательно он вернется тебе в руки. Скорее всего ты как раз его не поймашь.

Проще говоря, саморегенерация – это отдых. Игорь любит черно-белые вещи и говорит, что живет в черно-белом мире. Один из способов отдохнуть от него, например, – посмотреть фильм «Убить Билла», где страсти, истории и абсолютный стиль, которого не может быть в жизни.

Жизненный баланс – это еще проще. Редфилд утверждает, что если слишком хорошо с деньгами, значит, где-нибудь с чем-нибудь будет хуже.

– Мне дороже благополучие моей семьи, – говорит Стоянов.

– Значит, свои заработки вы будете сознательно ограничивать?

– Нет, почему? Мы будем развиваться. Сейчас занялись франчайзингом. Пойдем в регионы. Есть предложение развернуться в Европе.

– А что станет с балансом?

– За баланс я не беспокоюсь. Меня один парень знакомый спрашивает: знаешь, почему я не люблю богатых людей в сфере бьюти-бизнеса? Потому что они не умеют работать бесплатно. Вот я могу сделать бесплатно работу, которая мне нравится. А они считают, что, открывая дорогие магазины за полтора миллиона долларов и продавая там все эти Brioni, Fendi, Gucci, Dolce

Gabana, они уже делают благо. Вы когда-нибудь об этом задумывались?

– Чтобы поддерживать баланс в хорошей форме, Стоянов бесплатно учит в своей школе стилистов детей из детдома. В следующем году «Персона» сделает парикмахерами 70, мастерами маникюра и педикюра – десять и администраторами – пять подростков из двух детских домов (№50 и №57), а также из 55-й школы-интерната.

– А вообще, если говорить откровенно, Игорь, сколько денег вы планируете заработать без риска для жизненного баланса?

– У меня сын – необычный парень. Я у него спросил: Дема, как ты считаешь, у человека денег должно быть много или достаточно. А он говорит: достаточно и еще чуть-чуть. В принципе такая формулировка близка и мне.

## СВОЯ ИГРА

Игорь застегивает черное пальто, надевает черно-белый шарф, мы поднимаемся из зала школы стилистов в вестибюль салона «Персона Lab» на Кузнецком Мосту.

Стоянов подходит к стеклу, через которое видно, как стригут, намыливают и сушат клиентов феном общительные модные ребята.

– Здесь у меня нет почти ничего, что стоит больших денег, – говорит Игорь. – Вместо вывесок – чистое стекло, на полу – камушки, часть стен – неоштукатуренная кирпичная кладка. Люди ходят по деревянным настилам, их не смущает то, что на них смотрят. Они играют в мою игру. Эти люди понимают, насколько их жизнь зависит от того, как они выглядят. Их доверие – вот что я больше всего боюсь потерять.

«БИЗНЕС», №03(03) от 01.12.04

Глеб Стрикалев

Генеральный директор ООО «Альпсервис»

Выше крыши

ТЕКСТ: Владимир Шухмин

ФОТО: Александр Басалаев

«Трепал нам кудри ветер высоты...» – пели монтажники в кино пятидесятых. Нынешние промышленные альпинисты, или, как они себя сами называют, промальпы, – не поют. Они деньги зарабатывают. И ветер им кудри не треплет: они в касках. Правда, гордый дух «покорителей вершин» бессмертен. С ним-то, гордым духом альпинистской вольницы, и борется Глеб Стрикалев.

Генеральный директор ООО «Альпсервис» меньше всего похож на бизнесмена. Когда договаривались о встрече в кафе на «Павелецкой», он сказал, что будет в свитере. Белом.

На первый взгляд – вольный скульптор. Или случайно забредший прямо с Павелецкого или из шестидесятых турист. Промышленный альпинизм и начался у 36-летнего Глеба Стрикалева с туризма. Уточняет: со спортивного. И еще уточняет: с водного.

– Я ходил по рекам серьезных категорий – это не байдарка в Подмоскowie. Памирские Мургаб, Чон-Кимин – там и требовалась альпинистская подготовка: сплав иногда начинается из-под ледников, до реки нужно добраться, перейти через перевал.

В промальпы привела его не только романтика, больше – хороший заработок. Водный туризм – удовольствие недешевое: перелеты, снаряжение. В Союзе конца восьмидесятых снаряжения не было, и первое собственное дело Глеба – производство спортивных лодок. Тогда же бросил институт. Учился на радиоинженера, но в 1990-м студенту Стрикалеву все еще объясняли преимущества нашей электроники перед западной.

После лодок выпускал стеклопластиковые подкрылки, потом основал пункт антикоррозийной обработки автомобилей. Успел даже в «Гербалайфе» поработать.

– Кстати, очень хорошая школа, – замечает Глеб.

Подался туда с горя – после дефолта. В августе 1998-го в Москве оказалась толпа голодных промальпов, уже вошедших во вкус.

## НАСЛЕДНИКИ Телушкина

День рождения профессии российские промальпы празднуют в октябре. В этом году у нее юбилей – 175 лет.

В 1830-м «Ярославской губернии казенный крестьянин, кровельного цеха мастер» Петр Телушкин с помощью доски и веревки, босой залез на шпиль колокольни Петропавловского собора и исправил накренившуюся от бури фигуру ангела с крестом. Дело было в октябре, а высота шпиля колокольни Петропавловского собора – 122,5 метра. Денег мастер просил только на техрасходы, но власти наградили его 5 тысячами рублей ассигнациями и медалью.

– Мы с ребятами подумали: наш человек... – делится тихой исторической радостью Стрикалев.

В промышленный альпинизм девяностых Глеба привел друг – тоже турист, но горный. Поучившись в фирме «Темпстройсервис», Глеб вдруг понял, что не любит работать на «дядю». Сам стал искать заказчиков, сам организовывал бригады. Его альпбизнесу уже десять лет. Но ООО «Альпсервис» было зарегистрировано лишь в 2000 году.

– Почему решили выйти из подполья?

– Элементарно: юрилица спрашивают лицензию, а заказчиков – физических лиц у нас мало.

– Не было рогаток с лицензированием?

– Нет, очень помогло ТАРП – Территориальное агентство развития предпринимательства и малого бизнеса. А вообще, – укоризненно смотрит Стрикалев, – тем, кто говорит о рогатках, просто лень пуп приподнять. Обычно у нас как: «Я не пойду торговать на рынок, меня кинут, я ничего не продам». Да подожди ты ныть-то – сделай сначала что-нибудь. Многие в России прозябают именно из-за страха ответственности.

## СТРАХ ВЫСОТЫ

Одно дело – пойти торговать, и совсем другое – основать фирму с таким рискованным бизнесом. Мне показалось, Глеб с нервным нетерпением ждал вопроса «опасна ли ваша профессия». Не дождавшись, сам не выдержал:

– Да покажите мне не опасную! Даже домохозяйку может током ударить. Бояться высоты – совершенно нормально. Это инстинкт самосохранения. Человека, который не боится высоты, я к веревкам и близко не подпущу: не знаешь, что он отчебучит в следующий момент.

– Рабочих страхуете?

– Естественно. Еще при получении строительной лицензии страховка входит в пакет документов.

– Были несчастные случаи? – спрашиваю наконец, но Глеб был готов.

– Нет. – И, поплевав, как положено, через плечо и постучав по стойке бара, строго: – В моей фирме не было.

Профессиональная этика не позволила ему продолжать.

– Сколько в Москве еще таких фирм?

– Я знаю пять-шесть.

– Конкуренция?

– Достаточно жесткая. На уровне ценовой политики.

На созданном энтузиастами сайте [promalp.ru](http://promalp.ru) есть информация о слете промальпов на Валдае. Состоялся он в 2002-м, через год после того, как профессия «промышленный альпинист» была зарегистрирована Минтруда за номером 277а.

Профессия есть, но документации на нее нет. Промальпы не внесены в единичные расценки, нет специальных лицензий, нет СНИПов – строительных норм и правил.

Не прописана и техника безопасности. На сайте я прочел «технику» от некоего Алексея Сидорова. Тронул совет не выходить на работу «больным, с похмелья».

– Что-то я не пойму: вы конкуренты, но слетелись вместе. Москву делить?

– Никто не делит. У каждой фирмы своя специализация: монтаж, герметизация швов, – терпеливо объясняет Глеб. – Слет был попыткой обратить на себя внимание властей – это как раз не удалось – и договориться о ценах. То, что у профессии нет нормативной базы, хорошо: меньше теребят. Но принятие этих документов, может быть, облегчит жизнь: отсечет гастарбайтеров и дилетантов. А это наша головная боль.

## ГАСТРОЛЕРЫ И ВИСЮКИ

В Москве сейчас 5-6 тысяч промальпов. Для конкуренции – явный перебор. Очень много одиночек. Много строительных фирм со своими бригадами на подхвате. Но главная беда – гастарбайтеры.

– Я не открою Америки, – говорит Глеб, – если скажу, что на столичных стройках в основном таджики, узбеки и молдаване. Трудно найти даже украинцев – считаются хорошими специалистами.

– Гастарбайтеров промальпы не любят по многим причинам. Например, привычный московскому глазу мойщик окон на веревке – это скорее всего гастарбайтер. «Местные» от мытья отказываются:

– Когда мы начинали, в 1995-1996-м, мойка стекла стоила от 70 центов до доллара за квадратный метр. Гастарбайтеры сбили сейчас до 5 рублей за метр.

– Они по мелочам мешают или на большие объекты претендуют?

– В том-то и дело, что всюду лезут. И главное – как.

Раз работали промальпы этаже на 26-м. Вдруг сверху полетели камни. Одному альпинисту – по каске. Общая тревога по мобильникам: все тут же смотали веревки. Выяснилось: строителю-гастарбайтеру лень было нести мусор с 28-го этажа. Скандал дошел до начальника треста. Тот приехал, смотрит:

– А почему стена серая? Ее ваши должны были белым покрасить.

И тут же на его глазах с другого этажа вываливают ведро цемента.

– Потому и серая. Теперь видите?

Помимо гастарбайтеров воду мутят непрофессионалы. «Висюков», как их нежно зовут промальпы, выше крыши.

– Приходит такой крендель-спортсмен: «Я умею работать на веревках». "Замечательно. А что ты умеешь делать?" – «Я умею висеть на веревках».- "Делать-то что умеешь?" – «Ну, я там вот то-то делал...» Ну и выясняется: кроме того, что висит, больше он ничего не умеет. А я же плачу им не за то, что они висят! Лучше уж я возьму на работу профессионального штукатура, повожусь с ним, рядом будет человек, который его всегда подстрахует, но в итоге штукатур сделает за день гораздо больше, чем обученный штукатурить альпинист. Такого и в штат взять не грех.

– А сколько у вас человек?

– Вы будете смеяться: шесть. Но по договорам порой 30-40. На Киевском вокзале в прошлом году набралось до 50.

## КАК НА КИЕВСКОМ ВОКЗАЛЕ...

Фирма «Альпсервис» началась с 800 занятых рублей, купленной болгарки и объявления в «Из рук в руки»: «Промышленный альпинист ищет работу». Сейчас у Стрикалева солидные заказчики. Через фирму «Качество и надежность», генерального подрядчика управления по делам администрации президента, «Альпсервис» ремонтировал ВГТРК. Со «Светосервисом» был монтаж подсветки Бородинского моста, а другой подрядчик – «Глассхаус» – отправил через речку: на Киевский вокзал.

Сайдинг Киевского вокзала в 2004 году – предмет особой гордости Глеба:

– Сайдинг – это такая металлическая пластина длиной примерно метра три. Отдельный материал под фактуру доски, который ничего не боится. Вщелкивая пластины одну под другую, можно создать красивую поверхность – как будто обшитый досками потолок. Чтобы лепить сайдинг над собой, по проекту предполагались леса. Мы придумали, как сделать без лесов и без электрических люлек, – в Стрикалеве явно не умер инженер.

Непосредственно на сайдинге работали 12 человек. 7,5 тысячи кв. м сделали за три месяца. Заказ сложный – и платили хорошо, но, вообще, определение стоимости – отдельная история. Много зависит от заказчика, от сложности работ, здания – словом, прайс гибкий. Возникает другая проблема:

– Никто не поедет герметизировать 2 метра шва. По нашим расценкам это 700 рублей. Есть минимальная ставка, за которую мы выезжаем что-то делать.

– Какая?

– Примерно 100 долларов. Но надо же приехать туда, притаранить снаряжение, договориться с РЭУ насчет ключей... А с ключами от чердаков после московских терактов – просто песня, – попутно отмечает Глеб. – Ну, приехали. Работы – на 10-15 минут, заказчик и хочет платить за эти 10 минут. А сколько промалып заработает? Значит, нужна какая-то минимальная ставка в день. Обычно это долларов 50-70. Предложи человеку 10-20, он тебя пошлет – и будет прав. Но тут тоже психологическая проблема: как только альпинист начинает хорошо зарабатывать, он почему-то считает, что это и есть минимальная ставка. И за меньшие деньги соглашается работать с огромным «скрипом». Но можно за неделю срубить много, а потом месяц ждать заказа.

Промалыпы – сезонники. Зимой основной заработок – чистка крыш. Самые сложные месяцы – октябрь-ноябрь, когда снега еще нет, а строительные заказы делать нереально, и март-апрель, когда снега уже нет. В эти промежутки промалыпы живут случайными монтажами. «Альпсервис», например, монтирует зеркальные стены. Зато летом – самая работа.

– А как они это совмещают? Душа, скажем, в горы зовет, а тут заказы?

– Ну, удастся совместить. На майские в Москве все вымирает – можно и на Кавказ. Да и не все же сумасшедшие альпинисты...

С душой – сложность и прозаического свойства: душа часто зовет на другой объект.

– Промышленный альпинист – такая зараза, – сетует Глеб, – которую почти невозможно привязать к одному месту. Сегодня он здесь, а завтра друзья позвали туда, где платят больше. Психологически – крайне сложный контингент. Порой не объяс-

нить, что страховаться нужно так, а не иначе, что узлы надо вязать такие, а не другие.

Но у меня жесткий отбор: есть техника безопасности. Не соблюдаешь – до свиданья. То же и со спиртным. Достаточно только запаха – прощаемся навсегда.

– Оборудование от фирмы?

Стрикалев смотрит на меня с грустной усталостью:

– Ни один альпинист тому, что просто так дадут, не поверит. Я изредка обеспечиваю ребят новыми веревками – берут с удовольствием. А так, как правило, у каждого своя любимая спусковуха, свои любимые карабины... Единственное мое требование – чтобы все снаряжение было с сертификатом UIAA, международной альпинистской организации.

## СЛЕЗТЬ С ВЕРЕВКИ

– Глеб, вот вы на веревке. Под вами – многомиллионная Москва. Нет головокружения от успехов?

– Ну, во-первых, сам-то я давно уже не на веревке. У меня, кстати, со временем появился страх высоты. На балконе постою, а с веревкой уже не полезу. Поэтому я потихонечку и ушел в администрирование.

Сейчас Глеб собирается постепенно передавать дело другу. Не потому что невыгодно:

– Нервотрепка постоянная: уламывание альпинистов, объяснения с заказчика ми, – они уже вот где. Я десять лет в этом бизнесе, и половина седой бороды – оттуда.

Пока мы пили кофе, мобильник с темой мышей из «Щелкунчика» звонил не переставая. Глеб смотрит на него без любви:

– Жена купила игрушечный. Тот и кидаю об стенку.

Стрикалев хочет уйти в другой, совсем не раскрученный, по его словам, у нас бизнес. Тоже романтический.

– А не боитесь, что таких умных много будет?

– Не боюсь. Не могу смотреть на деньги, которые под ногами валяются и их просто надо поднять. Просто поднять, не полениться. Не ленился – и пока получалось.

«БИЗНЕС», №12(31) от 26.01.05

Виталий Стышнев

Совладелец компании «Фумигант-плюс»

Повелитель мух

ТЕКСТ: Михаил Сидоров

ФОТО: Александр Басалаев

«У нас скоро появится такая убойная вещь, что миру мало не покажется!» – это слова не генсека Хрущева, а всего лишь одного из владельцев небольшой компании «Фумигант-плюс» Виталия Стышнева. Но с учетом того, что бизнес компании – это

химические препараты, а ее директор полжизни занимался, по его собственным словам, «всякой отравой» для Минобороны, на эти планы как-то невольно хочется взглянуть. На всякий случай.

## ДЫМ ОТЕЧЕСТВА

Слова «отрава» и «гадость», несомненно, имеют особый смысл и занимают привилегированное место в речи Виталия Стышнева. Во всяком случае когда он говорит о работе. Что делают люди в халатах, склонившись над лабораторным столом? Отраву. Что это за страшное приспособление, похожее на мясорубку? Всякую гадость размалывает. А прозрачный куб рядом? Смешивает отраву в нужных пропорциях. А это? «Да гадость все это», – обобщает Виталий, усаживаясь за стол поодаль. Фирма маленькая, так что офис и лаборатория – это одно и то же. Я посмотрел на смешивающиеся в кубе разнородные массы – действительно гадость. Но, как выяснилось, полезная.

Об «отраве» компании «Фумигант-плюс» хорошо знают многие совхозы и прочие хозяйства Московской и соседних областей. Дымовые шашки, которые выпускает компания, спасают до 80-90% их урожаев, уничтожая плесень и гниль. В помещении, где хранятся овощи или фрукты, поджигается шашка. Вот, собственно, и все. Дым проникает повсюду. Ни человеку, ни животным он не страшен. После задымления урожая в ближайшие восемь месяцев гарантирована полная сохранность. Разве что украдут или потеряют.

## «Я РАБОТАЛ ШАМАНОМ»

Когда-то Виталий Стышнев работал в Институте химических средств защиты растений по линии Минобороны. Было в институте такое спецотделение. Отсюда полу-серьезный вопрос:

– Ваши дымовые шашки, случайно, не побочный продукт оружейного производства?

– Какое оружие?! – возмущается он на полном серьезе. – Вы уж поверьте: иприт, зарин и зоман – не мои изобретения. Я делал совсем другую отраву.

Виталий разрабатывал препараты для уничтожения «нежелательной растительности» на аэродромах и железнодорожных магистралях. А кроме того, к моему немалому удивлению, «кое-что для флота и авиации». Оказывается, если подлодка всплывет где-нибудь возле Африки или стратегический бомбардировщик сядет где-нибудь на Кубе, на них тут же налетают насекомые и откладывают личинки. По словам Виталия, бывали случаи, когда москиты буквально гробили самолеты вместе с экипажами. Да и подводникам бегать по отсекам от мухи цеце – так себе развлечение. Укусит – сонная болезнь, высокий процент смертности. Но дымовые шашки Виталия Стышнева никаких шансов насекомым не оставляли. Думается, выражение «дохнут как мухи» появилось на свет благодаря именно таким людям, как он.

– С этим же препаратом я ездил в Магаданскую область и работал там шаманом, – говорит Виталий с ностальгическими нотками в голосе. – Отпугивал насекомых от оленей. Оводы прогрызали шкуру оленя и откладывали под ней личинки. Шкура,

ценное экспортное сырье, в итоге получалась дырявой, не говоря уже о том, как это мучило животных. Помню, зажег шашки – и все стадо село. Оленеводы чуть молиться не начали, назвали меня шаманом. Они уж и не помнили, когда олени последний раз садились отдыхать – их постоянно мучил овод. Слеза наворачивается.

– В начале девяностых наша работа стала не нужна государству, – заключает Виталий. – Мы пытались доказать министру сельского хозяйства, что можем быть полезны: сохраним любой урожай, и он, кстати, с этим согласился. Однако никаких результатов это не принесло. И что же? У нас такие головы, такие возможности – не закапывать же все это!

## ГЕНЕЗИС

Таким образом появилась фирма «Фумигант-плюс». Виталий Стышнев, его равноправный партнер по бизнесу Леонид Левит и еще четыре бывших сотрудника Института химзащиты растений арендовали помещение, «прозрачный куб», «мясорубку» и т. д. в родном институте и разработали препарат «Вист», убивающий практически все известные виды вредоносных грибков и гнили. Средство получилось эффективным и недорогим даже по крестьянским меркам. Почему именно «Вист», а, скажем, не «Пас», – потому что расшифровывается как Виталий Стышнев.

То, что «широко простирает руки свои химия в дела человеческие», Виталии знал давно и хорошо. А вот ощутил это душой и телом, только когда по осенней распутице стал искать покупателей на «Вист». Началась суровая мужская романтика: путешествия по российским просторам на списанной «скорой помощи», загруженной «отравой». Переднее крыло и дверь «скорой» держались на веревках, но с техосмотром, по словам Виталия, у них было все в порядке.

– Поначалу бизнесмены из нас, скажем прямо, были неважнецкие. Мы, например, имели глупость говорить в лицо председателю совхоза: «Это будет стоить 200 долларов». Председатель после этого разве что собаками нас не травил. Только потом додумались, что сначала нужно спросить, сколько с тонны пропадает картофеля. Он ответит: примерно 300 кг. Тогда спросишь, готов ли он пожертвовать 5 кг, что бы сохранить остальные 995. Ответит: еще бы. И лишь после этого уже говоришь, что 5 кг картошки стоят 30 рублей, эту сумму нужно умножить на количество тонн в овощехранилище, что и составит в итоге 200 долларов. Такие объяснения они понимают.

Но если даже председателя устраивала цена, то платить деньги он соглашался лишь после того, как своими глазами увидит, что препарат работает. То есть минимум через полгода.

– Подозреваю, у вас много должников.

– Хватает. К одним клиентам приедешь, они деньги суют и целоваться лезут.

А другие вдруг начинают сомневаться: кто его знает, может, оно бы и так сохранилось. Интересные люди. У них два года назад вся картошка от гнили «поплыла»: честное слово, 20-тонный поток крахмала снес ворота хранилища. В следующем году мы продымили – все целехонько. А они говорят: может, оно само. Попадаются и классические неплательщики, говорят: приезжайте позже. Вот одна из крупнейших овощных баз Москвы уж сто лет никак не расплатится.

– Долго пришлось ждать первых денег?

– Сколько-нибудь серьезных – очень долго. Дольше, чем настал момент, когда начинаешь сомневаться, тем ли ты в принципе занимаешься. Многие бы на нашем месте, наверное, разбежались. Но мы слишком хорошо знали, что такое наш продукт и какой может быть на него спрос. Немножко понервничали – и дождались. Первым делом сменили «скорую» на «Фольксваген». Выменяли его на 5 тонн семян сахарной свеклы – семенами с нами расплатился один совхоз. Кстати, «Вист» постепенно стали покупать практически все наши крупные сахаросвекольные хозяйства. И я их очень хорошо понимаю. Раньше они теряли до 80%.

– Сколько у вас постоянных клиентов?

– Сейчас мы всю «отраву» отдаем семи дилерам, крупнейшим игрокам на российском рынке пестицидов. А уж скольким совхозам и личным хозяйствам они продают, затрудняюсь ответить.

– Зачем же вам тогда корпоративный автомобиль?

– Ездим за старыми долгами.

## КИСЛЫЕ ДЕНЬГИ

Время от времени у Виталия Стышнева появлялись призрачные шансы удесятить доходы компании и одним прыжком стать тяжеловесом. Сначала таким шансом была английская компания, выращивающая клубнику. Она боролась с так называемой серой гнилью при помощи бромистого метила – газа, который по вредности сопоставим с боевыми отравляющими веществами. А когда его запретили, англичане стали искать замену и нашли «Вист».

– Все могло бы получиться как в сказке, – вспоминает Виталий. – Огромные заказы, высокие цены. Одно плохо – в составе «Виста» есть окислитель, входящий в перечень взрывчатых веществ последнего положения по терроризму. Мы переписывались с англичанами несколько лет, но они так и не придумали, как им ввозить наш препарат. Ведь у России нет договоренности с Великобританией о провозе взрывоопасных веществ.

– И чем все кончилось?

– Они до сих пор нет-нет да и напишут. Приходится читать – вдруг придумали? Но всерьез рассчитывать на это глупо.

Потом были канадцы и американцы, которых заинтересовал другой препарат «Фумиганта-плюс» – средство от термитов. В нем тоже есть окислитель, и эту проблему также не удалось разрешить.

А однажды письмо от «Фумиганта-плюс» окольными путями попало в руки вице-мэра Шанцева, и Виталию Стышневу выдалась возможность выступить с докладом на его совещании.

– Все хлопали, – улыбается Виталий. – И Шанцев хлопал. А потом он завизировал письмо с предписанием всем овощным базам применять предложенные нами технологии. С этим письмом я пошел в мэрский комитет по продовольствию. Там-то меня и огорошили. Какая-то женщина удивленно подняла брови и сказала: «Разве у нас есть проблемы? На наших базах потери не больше 2%». Я даже не спросил, была ли она хоть раз на овощной базе.

Был и еще один интересный случай. Как-то вечером Виталию Стышневу позвонил корректный мужчина и, не представившись, сообщил, что у некоего высокопоставленного деятеля есть родственник, готовый войти к нему в долю. Дескать, если согласитесь, будете в шоколаде. Виталий отказался. И поэтому сейчас компания, по его словам, «не в шоколаде, а чуть-чуть присыпана сахаром».

## ПАНАЦЕЯ

Однако ни переписка с англичанами, ни удручающий опыт общения с мэрией надежд на мощный рост компании в Виталии не убили.

– О том, что чудес не бывает, я догадывался. И надежды всегда возлагал не на вдруг, а на планомерную, кропотливую работу. В результате этой работы у нас скоро появится такая убойная вещь, что миру мало не покажется!

Вот так скромно и просто Виталий отрекомендовал новый продукт компании – «Вист-супер», который сейчас проходит испытания. Он будет побеждать больше видов плесени и гнили, чем предшественник. Например, бактериальную гниль, с ней еще никто в мире справляться не научился. А также этот препарат будет очищать помещения от таких свирепых человеческих и звериных болезней, как туберкулез, ВИЧ, стафилококк, птичий грипп, чума свиней и другие.

– Во сколько обошлось создание нового препарата?

– Затраты в основном не финансовые, а интеллектуальные. Просто голова нужна. А вот чтобы его зарегистрировать, требуется не голова, а как раз деньги. Нужно пройти три комиссии – Минздрава, ветеринарную и Минсельхоза. Почему-то первые две стоят по 5-6 тысяч долларов. А регистрация в Минсельхозе – в несколько раз больше. Почему – я не понимаю.

– Конкурентов не боитесь? Вдруг заплатите огромные деньги, а они у вас рынок отнимут?

– Я боюсь не того, что конкуренты предложат рынку более совершенный или более дешевый препарат. А того, что конкуренты будут выигрывать у нас тендеры с менее совершенными и более дорогими продуктами. Например, сейчас одно из силовых ведомств закупает дезинфектанты в Белоруссии. Почему в Белоруссии? Есть несколько российских производителей, которые делают очень хорошие средства. И этому ведомству они обходились бы наверняка дешевле. Я считаю себя неплохим специалистом по выведению гнили, термитов, жуковдревоточцев, всех кровососущих насекомых. Но как вывести тех, из-за кого мы можем проиграть тендер более слабому по всем официальным параметрам сопернику, я абсолютно не представляю.

«БИЗНЕС», №32(51) от 24.02.05

Владимир Удовин

Совладелец «Северной компании»

«Шестисотая зернистая»

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Михаил Соловьянов

В каждой Фирме свой кодекс. Где-то дресс-код, где-то по утрам поют собственный гимн, где-то пьют или не пьют вовсе. А в одной московской фирме принято есть икру. И попробуй сказать, что больше не можешь. Штраф!

В конце восьмидесятых Владимир Петрович Удовин не то что икру -мерзкие столовские сосиски ел не каждый день. Владимир Петрович обитал в студенческом городке и учился на физтехе. И добрая половина местного студенческого фольклора была посвящена теме «как бы чего покушать». А сегодня «Северная компания», в которой Владимир Петрович – совладелец, обеспечивает примерно половину московского рынка красной икры и рыбных деликатесов.

Когда в стране появился бизнес, Владимир Петрович забеспокоился: люди кругом делают деньги, а ему еще учиться и учиться. Спрашивается, зачем? Впереди – должность м. н. с. в каком-нибудь НИИ, 120-150 в месяц и вечная очередь на 393 квартиру: Владимир Петрович родом из Подмосковья. Сокурсник его Виталий Корнев – из Владимира, и перспективы у него были те же самые. Так что, плюнув на диплом, на последнем курсе друзья бросили родной физтех и в конце 1991-го открыли фирму. Мечты или идеи у них никакой и не было, просто хотелось заработать. Торговали стройматериалами, гоняли в Прибалтику нефть, играли на бирже. А потом, когда партнеров крепко прижало к стенке, в их жизни возникла икра.

– Осенью 1992-го взяли очередной кредит в банке под закупки не помню чего, – говорит Владимир Петрович. – С закупками не получилось, а проценты в банке тогда были просто сумасшедшие: под 200% годовых. Взятые в банке деньги надо было срочно во что-то вложить, а то горим. Подвернулся самолет красной икры, купили. Как продавали – это был смех. Распикивали по хладокомбинатам, по знакомым, подключили даже своих охранников. Очень помог Новый год... В общем, распихали по бросовым ценам. Отбиться не получилось, остались в минусе.

Зато появились связи на Камчатке, и возникло представление о торговле икрой. Нам почему-то кажется, что не последнюю роль в решении партнеров заняться ею всерьез сыграл эстетический, так сказать, мотив: Владимир Петрович находит икру чрезвычайно красивой. Должно быть, это и подсказало партнерам некое ноу-хау, которое положило начало их успеху.

Если кто не помнит, в СССР красная икра существовала только в одном виде: в жестяных банках по 140 г. В начале девяностых светлое имя красной икры было опорочено разными фирмами-однодневками, которые в эти банки клали черт-те что, включая песок и камни. Доверие граждан к любимому продукту было подорвано. И партнеры приняли гениальное решение: фасовать икру в стеклянные банки, чтобы человек видел, что покупает. И потом, это красиво.

В Москве обнаружился экспериментальный завод рыбных концентратов, который выпускал так называемую белковую икру (суррогат из рыбы, молоко и прочего в том же роде) и раскладывал ее как раз в стеклянные банки. Дела у завода шли паршиво, и он был не прочь вступить в альянс с «Северной компанией».

– Днем они фасовали свою белковую икру, по вечерам мы – свою красную. Потом белковая икра вообще схлопнулась, директор отдал нам цех в аренду. Первая партия

в стеклянных банках ушла на ура. А сейчас мы владельцы этого завода,— говорит Удовин.

## ЭТОТ ИЗУМИТЕЛЬНЫЙ ДЕФОЛТ

Кажется, нам представилась редкая возможность разобраться, что она такое на самом деле – эта икра, каковой наши граждане съедают 5-6 тысяч тонн в год, занимая соответственно первое место в мире по ее употреблению.

Значит, срок хранения икры в банках – шесть месяцев, в бочках -восемь-девять месяцев. Благодаря такому сроку мы можем есть ее круглогодично, в отличие от западных людей, которым это счастье выпадает в основном под Рождество. Там ее солят слабой солью без консервантов, и хранится она всего два-три месяца. У нас же икру солят не в пример сильнее, и при засолке убирают процентов 15 влаги.

– На несколько минут ее помещают в насыщенный солевой раствор,-поясняет Владимир Петрович,— она вбирает в себя соль, а влагу отдает. А обезвоженный продукт всегда хранится лучше. Кроме того, в икру добавляют два антисептика.

Теперь в ней примерно 5% соли, и при температуре, близкой к замерзанию (а это 6-7 градусов), ее можно хранить долго и есть не только под Рождество, но и когда душе угодно.

Между прочим, дефолт только укрепил природную склонность нашего населения к красной икре. Случилось это вот как. Икорный рынок очень консервативный, и если сразу после дефолта цены абсолютно на все подскочили в несколько раз, то на икру остались прежними. Граждане быстро оценили это обстоятельство и принялись скупать продукт в товарных объемах.

– Дефолт мы пережили просто изумительно,— говорит Владимир Петрович.— Конечно, мы потеряли, и потеряли много, зато образовался громадный устойчивый спрос на красную икру. Люди начали есть ее не как деликатес, а как продукт питания. Да так и не отвыкли. Если раньше мы торговали икрой от праздника к празднику, то теперь – ежедневно, еженедельно. Думаю, наши объемы выросли в два с половиной – три раза.

## ЗРИТЬ «В КОРЕНЬ» БОЧКИ

На Дальнем Востоке производителей икры множество: чуть ли не каждый поселок на Сахалине или на Камчатке имеет свой рыбзавод, выпускающий от 10 до 100 тонн икры. И со всеми сотрудничает «Северная компания». Понятно, что у одних икра получше, у других похуже, но все хотят продать товар подороже и с этой целью иногда даже жульничают. Бывает, сверху в бочке прекрасный продукт, а копни поглубже... Закупочная цена на икру в зависимости от качества, естественно, отличается. В несколько раз.

– Кстати, что такое низкое качество?— интересуюсь я.— Это когда тухлая?

– Одно дело, если тухлая,— объясняет Владимир Петрович,— и другое, если начались изменения, но неяркие. Пошел процесс окисления – в икре ведь много жира, он окисляется, и тогда икра становится горьковатой или жесткой, или появляется кислинка. Да просто она делается невкусная. Мы такую не покупаем.

«Не покупаем» легко сказать, а попробуй сделать. Что такое тонна икры? Это 20 бочек по 50 кг каждая, и в одной бочке икра отличная, во второй -засохшая корка, в третьей под чудным верхним слоем лежит тухлятина.

– На Дальнем Востоке правила игры такие: ошибся – сам дурак,-разъясняет Владимир Петрович.

Чтобы не играть в эту игру, «Северная компания» ввела у себя систему контроля качества. Открыли лабораторию, наняли туда микробиологов из разных загибавшихся НИИ и стали брать анализ из каждой бочки. А потом выяснилось, что и этого мало.

– Микробиологический анализ может показать, что все прекрасно, а икра не вкусная: перебухали, скажем, антисептика или просто пересолили. И мы поняли, что икру надо пробовать. Каждую бочку пробуем раза три-четыре, чтобы определить, какую фасовать сегодня, какую отложить на хранение. Занимаются этим технологи.

– Наверное, смотреть на нее не могут.

– Думаю, да.

– А ты умеешь определять качество по вкусу?

– Конечно. Раньше у нас в фирме существовало такое пижонское, богемное отношение к икре: дескать, я икрой торгую и на дух ее не переносу. Это было модно.

Пришлось менять все это дело в корне. Доходило до того, что на всех совещаниях ставили банку икры и заставляли всех высказывать свое мнение. Отказался – проявил нелояльность к фирме. Штраф. Ну и привили такой взгляд, что каждый сотрудник должен в икре разбираться. Это стало нормой внутрифирменной этики.

– А сам-то ты как к икре относишься?

– Обожаю, и более того: гены или что другое, но сын ее любит, а дочку на ней просто клинит. Бегает за мамой и кланчит бутербродик. Получает, слизывает с хлеба икру и несет снова.

## «ШЕСТИСОТАЯ»

Конкурент, который видит чужой успех, понятное дело, не дремлет. Правда, конкуренция конкуренции рознь. В начале девяностых этим словом называли способность договориться с кем следует, купить у производителя сырье и довезти его до Москвы без приключений. Все-таки Дальний Восток -места довольно криминальные.

А потом конкуренция перешла в другую плоскость. Году в 1995-м, говорит Владимир Петрович, как грибы начали расти фирмы, которые фасовали икру в стеклянные банки, переманивали поставщиков и вообще шли в фарватере у «Северной компании», быстро перенимая все ее ноу-хау.

– Одно время основным нашим конкурентом была фирма под названием «Северо-Восточная компания». А рядовой покупатель – будет он разбираться, северная ли, северо-восточная ли. Надо было что-то придумать. Ввели систему тестирования, резко нарастили ассортимент. Сейчас это очевидно, а тогда было откровением: что бы больше продать, надо больше места занять на полке в магазине, а для этого у тебя должна быть не одна банка, а 20 разных видов.

Казалось бы, банка она и в Африке банка, а вот оказывается, что от нее очень многое зависит. С такой крышкой, с сякой, с замком. Кстати, именно банка с замком за-

ложила, можно сказать, основы новой маркетинговой политики. Компаньоны положили в нее икру, посмотрели – классно. А самое главное, входило туда ровно 600 г. И тут у Владимира Петровича случилось озарение. «Шестисотая!» – вскричал он. Так родился первый брэнд «Северной компании».

Когда выяснилось, что покупатель клюет на это магическое слово, как рыбка на червяка, появились и другие брэнды. Это было очень своевременно, потому что бизнес ставил новые задачи. Чтобы обойти конкурентов, надо было изучить все душевные пристрастия покупателя и все его тайные желания. Например, вовремя почувать, что народ соскучился по жестяным банкам, и возродить это детище советского прошлого. Или дать гражданину возможность выбора: сегодня он желает икру горбуши, завтра нерки, а послезавтра кеты. И тут опять внимание! У кеты икра крупная, ярко-рыжая, довольно водянистая, жира там меньше. У нерки – мелкая, ярко-красная, с весьма насыщенным вкусом, в котором присутствует легкая горчинка, и со множеством жиров. Горбуша где-то посередине. Можно засолить икру посильнее, можно – послабее. А если каждый вид положить в разные баночки, ассортиментная линейка получается ого-го какая, около 30 видов.

К тому времени партнеры прикупили несколько заводиков и задумывались о расширении. Между прочим, способствовали этому и этические соображения.

– Бизнес диктует необходимость сокращения расходов, – говорит Владимир Петрович. – И что теперь: сокращать людей, хороших, нормальных людей только потому, что их зарплата не входит в твои расходы? Или расширяться? Решили расширяться. Подключили кальмара, подключили лосося.

Получается так, что сегодня в сегменте рыбных деликатесов конкуренция – это прежде всего битва за сетевые магазины. Бывает, что не любит вас «рыбный» менеджер такой-то сети, а любит совсем другую фирму. И вы подозреваете, что это не просто так. Ведь на какие только ухищрения не пускается поставщик, дабы получить свое место на полке супермаркета и в душе менеджера! Мы не имеем права разглашать ходы, которые доверил нам Владимир Петрович, но намекнем, что светлые головы поставщиков разрабатывают целые операции по внедрению своего продукта (а иногда и своего человека) в ту или иную сеть. При всех этих раскладах рентабельность бизнеса – процентов 30, это в лучшем случае.

А теперь я спрошу Владимира Петровича о том, что давно меня интересует. Как ему это все: криминал, Дальний Восток, менеджеры и прочее. Может, бросить и книжки издавать?

– В книготорговле мафии не меньше, чем в икорном бизнесе. Везде все одинаково, – отвечает мне Владимир Петрович. – А потом, знаешь, я для себя решил: мне все равно, с кем общаться. То есть, если это общение по личным делам, я имею право выбрать. Если речь идет о бизнесе, нет. Если нужно, я буду говорить с любым бандюганом, с любым застойным директором или чиновником. К этому пришлось себя приучать, но что делать.

«БИЗНЕС», №13(13) от 16.12.04

Владелец агентства «Титан Федоров Групп»

Праздник – это просто бизнес-схема

ТЕКСТ: Мария Петрищева

ФОТО: Александр Басалаев

Существует мнение, что в нашей стране нет шоу-бизнеса, только шоу. Однако индустрия качественных развлечений бурно развивается, на этом рынке есть свои модные и успешные операторы, агентства и холдинги. В том числе персонажи, которые делают деньги на чужих эмоциях. «Мы – служба быта. Оказываем людям услуги, организуя стильные, гармоничные и сбалансированные праздники», – говорит Дмитрий Федоров, шоумен, владелец собственного агентства «Титан Федоров Групп».

### «ПОГРУЖЕНИЕ В ДВИЖЕНИЕ»

Первую дискотеку Федоров сделал в далеком 1986 году. Но на самом деле история его компании началась, когда он познакомился со своим будущим партнером Андреем Помеловым в клубе «Титаник». В середине девяностых это был самый важный клуб в Москве. Туда стремились попасть все. Федоров выдумал и логотип «Титаника», и слоган, ставший определяющим для целого поколения, – "Погружение в движение". Фильм, который снял Филипп Янковский в 2002 году, – "В движении" – логическое продолжение того, чем занимались Федоров и его друзья. В то время перемещалось все и вся: многотысячные рейвы были лучшим отражением социально-культурных перемен в обществе. Тогда же Федоров делал вечеринки под названием «Танцы для масс» – в клубах «Манхэттен-Экспресс», «Гиппопотам», в МДМ. Сегодня в «Титан Федоров Групп» Дмитрий работает «лицом» компании и генератором идей, а его партнер Андрей отвечает за материализацию этих идей.

### СЕРЬЕЗНЫХ ПРОЕКТОВ В ГОД ПРИМЕРНО 12

– Скажите, с чего началась ваша компания? С открытия офиса? С представительских расходов?

– Вначале это был офис на коленках. Встречались с клиентами в кафе, возили с собой ноутбуки. И этого было достаточно. Честно говоря, я не могу сказать, что с тех времен что-то принципиально изменилось. Но с точки зрения бизнес-эстетики сидеть все время в кафе было неправильно.

Поэтому сейчас Федоров арендует офис в начале Ленинского проспекта, у него есть мебель и оргтехника с расчетом на постоянный состав сотрудников шесть человек, миниавтобус «Мерседес», в котором обычно возят иностранных музыкантов. Большую часть представительских расходов составляют командировки. Но в отличие от других компаний, которые существуют рядом с Федоровым на рынке и занимаются примерно тем же самым – организацией вечеринок, презентаций и праздников, у него нет ничего своего: ни аппаратуры, ни света, ни музыки, ни декораций.

– Мне ничего своего не нужно! Главное – это креатив и контакты. Все остальное можно взять в аренду. Если Андрей с кем-то договорился, я ему верю. Мы понимаем друг друга с полуслова.

– А кого считаешь своими конкурентами? Назвать их можешь?

– Когда я начинал, вообще об этом не думал. Сейчас в любом справочнике можно увидеть примерно 200 фирм, которые публично анонсируют подобный вид услуг. Достойными соперниками я могу назвать «Арлекино»: у них очень хороший свет и звук, Андрея Фомина, агентство «Артефакт», Event Factory, холдинг Димы Свищова «Европодиум». С Димой мы дружим, и, если надо, он может выступить как подрядчик у меня, а я – у него. У всех, кого я перечислил, свои фишки и козыри. Составная часть шоу-бизнеса – поразить людей, в какой-то мере их шокировать или удивить. Этим сильна наша команда.

– И чем из последнего ты шокировал и удивлял?

– Мы проводили презентацию лодки Smile на набережной в районе Парка культуры. Хотелось, чтобы лодка появилась как будто из воздуха, из ничего, материализовалась сама по себе, как корабль-призрак. Были сотни вариантов, и в итоге мы обратились к магии великих китайских завоевателей: спрятали лодку в километре от места проведения презентации, потом несколько дней рассчитывали розу ветров на акватории, проводили репетиции, прогоны. Вычислили скорость движения ветра и скорость перемещения лодки. Задача подрядчиков была в том, чтобы дыму напустить в нужный момент. Такой отвлекающий маневр. Было несколько катеров с дымовыми шашками. В общем, пока облако рассеялось, пока зрители сообразили что к чему, лодка уже была на месте. Ну и спецэффекты, конечно, при появлении. Все были в полном восторге! В принципе обычный фокус: создать иллюзию, в которую все поверят.

– А бывает, что твои клиенты убегают от тебя к другим?

– Бывает. Пробуют одних, других, третьих... Потом организуют день рождения сами. Потом возвращаются. Некоторых заказчиков я уже воспринимаю почти как родственников. Вообще этот рынок развивается благодаря разборчивости некоторых клиентов. Они каждый раз хотят чего-нибудь эдакого: хитроумного, утонченного или, наоборот, китча какого-то. Именно это стимулирует нас, профессионалов. Нам приходится выдумывать. А выдумывать всегда полезно.

За пять лет существования компании «Титан Федоров Групп» вкус клиентов сильно изменился. Новых русских осталось мало.

– Все новые русские заказывали себе фейерверк, – морщится Федоров, – об этом можно диссертацию написать, какую прорву комплексов выдает это желание. Сейчас оно пропало, но, конечно, далеко не у всех.

– А сколько стоит твой проект?

– Может стоить 200 долларов, если это помощь в организации детского утренника, а может и полмиллиона. Можно называть это пиром во время чумы, но люди будут хотеть веселья всегда. Основной доход, как можно догадаться, приносят корпоративные вечеринки и дни рождения. Период, который можно считать относительным затишьем, с августа по октябрь. В момент, когда у нас нет проектов, мы все зависаем, отдыхаем, много путешествуем.

– То есть вы можете себе позволить ничего не делать?

– Около месяца, конечно. Моя команда, за исключением секретаря, не сидит на зарплате. Все имеют процент с проектов, это нормально.

– А себестоимость проектов как-то скачет? Или она стабильна?

– Бюджет держится примерно на одном уровне. Но, например, за последние полгода гонорары исполнителей взлетели, потому что мероприятий гораздо больше, чем так называемых звезд. Мне не жаль времени на поиск новых талантливых молодых людей: с ними гораздо интереснее, они мобильны, чаще готовы к нестандартным идеям. Есть, например, человек из Новосибирска, который играет на стаканах. Или другая команда: они исполняют что-то вроде частушек а-ля группа «Ленинград» – в акустическом варианте.

– А как ты сам расслабляешься?

– Я не люблю отдыхать. Когда все внутри отказывает, я сплю. Или выпиваю в компании близких друзей. Но это обычно происходит где-нибудь вдали от родины.

## СЛАДКИЙ И ГАДКИЙ

Вдали от родины Дима не только расслабляется, но и работает. Федоров считает себя экспертом по организации праздников, например в Куршевеле. И хотя он не любит об этом говорить, но выступление там группы «Ленинград» (заказ Олега Тинькова) состоялось только благодаря ему.

В среднем любое праздничное событие длится не более пяти часов. Обычно три. Но бывают заказы, к которым компания Федорова готовится по несколько лет, когда праздники проходят в каком-нибудь экзотическом уголке земли, выезжает группа приглашенных лиц, а сценарий рассчитан на несколько дней. Это уже практически путешествие. Федоров уверен, что заказами он будет обеспечен и в Москве, и за рубежом.

– Скажи, каких клиентов ты считаешь самыми сладкими? Тех, кто не вмешивается в сценарий или, напротив, принимает в нем самое деятельное участие?

– Сладкие клиенты – это те, кто на 100% участвует в мозговом штурме. Я в этом случае являюсь правильным оппонентом и экспертом, помогая осуществить желаемое. Такими любимыми клиентами я могу назвать банкиров Ивана Бойко и Михаила Отдельнова. Они очень яркие, грамотные люди. На корпоративной вечеринке я стремлюсь обыграть фирменный стиль клиента или его логотип. Например, для Михаила мы придумали слоган «Отделяй и властвуй».

– А если злобный клиент сам не знает, чего хочет?

– Чем меньше знает клиент, тем больше нужно людей для исполнения его замысла.

– Ну а конфликты были? С заказчиками? С подрядчиками? С властями?

– Самая большая ценность и проблема – это люди. Так что больше всего трудностей у нас с подрядчиками. У них просто нет моего 20-летнего опыта в этом бизнесе, им нужны инструкции для объяснения даже самых примитивных вещей и ежеминутный контроль. Например, история была. Вот-вот должны прийти гости. Вдруг я вижу, где-то на задворках площадки (четыре гектара, на минуточку) звукорежиссер развешивает свои носки на заборе, разваливается на пластиковом стуле и начинает в буквальном смысле слова загорать. Ну, вызываю по рации своего партнера Андрея,

тот прибегает с бейсбольной битой и решает вопрос. Ответственность и дисциплина подрядчиков – основная проблема.

– А случилось, чтобы бюрократы или чиновники строили вам козни?

– Это возможно только в том случае, если у Электроника нет кнопки. У каждого она есть, и есть личные связи и методы компенсации.

– Представим себе, что кто-то вдохновится твоим примером и захочет заняться организацией праздников. К чему этот человек должен быть готов? Какова цена вопроса?

– Если человек хочет дойти до серьезного уровня, ему нужно быть готовым к тому, что ничего постоянного не останется: семьи, девушки, родителей. Только работа. На самом деле, – говорит Федоров, понизив голос, – праздника не существует. Это просто кодовое название грамотной бизнес-схемы.

«БИЗНЕС», №07(07) от 07.12.04

Сергей Фурсов

Владелец клиники «Интерхелс»

Сам по себе доктор

ТЕКСТ: Валерий Панюшкин, «Коммерсантъ», специально для газеты «Бизнес»

ФОТО: Александр Басалаев

15 лет назад доктор Сергей Фурсов открыл маленькую частную клинику «Интерхелс». И 15 лет ему потребовалось, чтобы стать наконец владельцем своей маленькой клиники. Он говорит, что по логике бизнеса надо бы теперь расширяться, но о расширении даже думать страшно после этих 15 лет. Он говорит, что компанию должен строить менеджер, а не врач, потому что хорошего врача очень отвлекает от строительства компании навязчивое желание рассказывать всем на свете о целебных свойствах, например, редьки.

МЕТОД ТЫКА

– С девяти до двух я завхозом работаю, – говорит доктор Фурсов, улыбающийся человек с хорошим цветом лица, служащий как будто ходячей рекламой собственной клиники. – А с двух до восьми работаю врачом.

В кабинете доктора Фурсова на стене висит портрет доктора Фолля, а на столе стоит изобретенный доктором Фоллем компьютер, позволяющий выяснять, чем больны люди и как их лечить. Буквально методом тыка. Доктор тычет металлическим щупом в специальные точки на руках и ногах пациента, а по экрану ползет загадочная стрелка и что-то показывает.

Мы знакомы с доктором Фурсовым лет двенадцать. С тех пор как у моего сына, который тогда был маленький, а сейчас больше меня, начал болеть живот и дважды в месяц мальчика увозили на «скорой» с кишечной коликой. Больничные врачи тогда не могли найти причину, а только снимали приступы. Доктор же Фурсов, глядя на

стрелочку в компьютере, сказал, что проблема у ребенка не столько в кишечнике, сколько в поджелудочной железе и что возникла проблема из-за неудачной прививки полиомиелита. Потом тестировал при помощи компьютера разные медикаменты, говорил, что они не действуют на моего сына, и подбирал те, которые действуют. Приступы прошли, и мне теперь трудно не быть адептом метода доктора Фолля и не думать, что доктор Фурсов – хороший врач. Впрочем, из нескольких десятков знакомых, которых я отправлял в клинику «Интерхелс», половина звонили потом благодарить, а половина пожимали плечами: дескать, ерунда какая-то и хиромантия.

– Зачем было клинику-то создавать? – спрашиваю. – Почему нельзя было просто работать хорошим врачом по методу Фолля.

– В 1989 году, – Фурсов улыбается, – одно совместное предприятие, которого давно уже не существует, заплатило за мое обучение в Мюнхенском университете. И купило мне компьютер. И надо было отдавать 50 тысяч долларов. По тем временам...

В конце восьмидесятых годов, если помните, было такое специальное время, когда по телевизору выступал человек по фамилии Чумак, утверждавший, будто, совершая пассы руками, может зарядить положительной энергией воду. Еще на каждом углу открывались маленькие частные клиники, чтобы года за два прогореть вчистую. Еще ходили по Москве гомеопаты с маленьким компьютером Фолля в сумочке и при помощи этой своей машинки, смахивающей больше на школьный амперметр, не только лечили от всех болезней, но и брались определить наименее вредный для конкретного курильщика сорт сигарет и наименее вредный для конкретного обжоры сорт колбасы.

– Они что, все шарлатаны были? – спрашиваю доктора Фурсова.

– Не обязательно. Просто частную клинику легко открыть, если занимаешься стоматологией. Там затраты относительно небольшие и результат налицо. Пришел, починил зубы. С терапией все не так однозначно. Результат проявляется не сразу.

Он пожимает плечами, как будто даже слегка застенчиво, потому что «Интерхелс» – девять врачей и всего 17 человек персонала, включая уборщицу, – существует с 1989 года и приносит 10% прибыли в год, что для маленьких клиник чуть ли не рекорд долголетия и рентабельности.

– Почему же тогда все прогорели, а вы нет?

– По разным причинам. Например, однажды мы не пожалели денег, купили все возможные карманные модели компьютера Фолля и сравнили их технические характеристики с техническими характеристиками нашего компьютера. И соотношение тут примерно такое, как у любительской «мыльницы» и профессиональной фотокамеры. Понятно же, что рано или поздно пациенты научатся отличать плохое от хорошего и спрашивать, сертифицирован ли компьютер, на котором их обследуют, и какой диплом у обследующего их врача. Кроме того, ни один метод не универсален. В нашей клинике метод Фолля – один из возможных. Это шарлатаны обычно враждуют с большой медициной. Утверждают, что в больнице, дескать, лечат неправильно, а правильно только по методу Фолля и только гомеопатией.

– Вы не враждуете с большой медициной?

– Да нет. Я думаю, что мы нужны друг другу, – снова улыбается Фурсов. – Многие успешные частные клиники успешны потому, что там принимают врачи, работающие еще и в государственной больнице. То есть частная клиника торгует вниманием

и вежливостью, а потом врач берет пациента за руку и ведет в больницу, где служит за копейки ради того, чтобы обследовать частных пациентов полулегально на дорогом оборудовании. Потому что маленькая клиника не может купить дорогое оборудование.

– Но вы ведь не работаете ни в какой государственной больнице?

– Нет. Я не понимаю точно, почему мы не прогорели, но есть у меня несколько соображений по этому поводу. Во-первых, я звал работать опытных врачей, которых сковывали больничные нормативы. Им опыт подсказывал, что есть довольно много нестандартных больных, которых можно было бы лечить успешно, но в большой клинике не получается, потому что там конвейер. Еще я старался, чтобы совсем не было очередей и можно было потратить много времени на объяснение пациенту своей логики. Что я делаю и почему, каких результатов жду и когда. Пациент начинает относиться к лечению ответственно, еще ответственнее даже, чем просто оттого, что заплатил за визит к врачу. В третьих, я не давал рекламы. В ответ на рекламу приходит толпа пациентов, образуется очередь и спешка, теряется атмосфера. Надо терпеливо лечить людей, которые первый раз пришли, потому что им кто-то посоветовал нашу клинику, второй раз пришли, потому что в клинике им не нахамили, в третий раз пришли, потому что есть результаты. Тут уже можно начать воспитывать пациента, то есть наш стоматолог может объяснить пациенту, что частый кариес у него от неправильной работы, например, органов пищеварения, и посоветовать обследоваться более широко. Пациент в таких случаях первым делом подумает, что его раскручивают на дополнительные расходы, так что давать такие советы можно, только если пациент тебе доверяет. А потом, когда мы вылечим поджелудочную железу и кишечник, перестанут болеть зубы, человек поверит нам еще больше, и порекомендует нас родственникам и друзьям.

– Я только не понимаю, по какому принципу у вас устроена клиника. Почему одни специалисты есть, а других нет?

– Очень просто, клиника устроена так, чтобы быть семейной. Чтобы решать наиболее частые проблемы со здоровьем, возникающие у семьи каждый день. Живот заболел, печень заболела, зубы заболели, спина заболела, дочь беременна, дети заболели. И все эти проблемы взаимосвязаны и завязаны на образ жизни. Я ведь каждому пациенту, пока смотрю его, еще и лекции читаю о здоровом питании, потому что, вы же понимаете, что витамина С, например, человек в России получает не больше 30% от нормы...

Это первый раз, когда доктор Фурсов порывается перестать мне рассказывать о бизнесе и начать – о здоровом питании. Но я не поддаюсь. Я пока держусь.

## ВЫБОР ЛЕКАРСТВА

Совместное предприятие, которое заплатило за обучение доктора Фурсова в Мюнхенском университете, насколько я понимаю, было фармацевтической компанией. Им нужен был доктор Фурсов, чтобы продвигать на российском рынке немецкую гомеопатию Neel, занимающую теперь почетное место в каждой московской аптеке. Это сейчас никого не удивит тем, что врачи получают от фармацевтических компаний зарплату за то, что прописывают всем подряд их препараты, а в конце вось-

мидесятых Сергей Фурсов был одним из немногих связанных с фармацевтической компанией докторов.

– И что делать, если все девять ваших врачей заключат контракты с разными фармацевтическими компаниями? Вы как-нибудь боретесь с этим?

– Да, борюсь. Контракты заключаются открыто. Мне и самому было важно, чтобы я мог убедить девятерых опытных врачей работать с «хелевскими» препаратами ми. Они же профессионалы, им нельзя запудрить мозги, как простым пациентам. Точно так же любой из моих врачей может заключить контракт с любой фармацевтической компанией и продвигать ее препараты. Только он сначала должен объяснить мне и всем коллегам, почему нам следует предпочесть этот препарат аналогичным. А объяснить это нам трудно, мы задаем вопросы. Но если он объяснит, то продвигать его препарат будет вся клиника и получать свои проценты он будет за девятерых. Это вопрос уважения к профессионализму друг друга. Поэтому у меня и текучки нет.

– Вы хотите сказать, что люди работают у вас ради уважения, а не ради денег?

– По-разному бывает. Не так уж много врачи получают в частной клинике. Никогда не больше тысячи долларов в месяц. В государственной больнице можно заработать больше, но это хитрить надо, это подачки от пациентов, это тайные контракты с фармкомпаниями, это полулегальная частная практика. В государственной больнице врач, даже если много зарабатывает, не ощущает себя средним классом, потому что не может показать свой заработок и взять, например, кредит в банке. Впрочем, мотивы у людей самые разные. Кто-то работает у нас, потому что слишком независим и не терпит над собой начальников. Кто-то – потому что рядом живет. Кто-то – потому что можно учиться, и не раз в четыре года по нормативу на курсах усовершенствования врачей, а по мере необходимости. Это же глупо посылать врача на переподготовку раз в четыре года. Все так быстро меняется, что даже медицинские книжки уже нет смысла издавать: пока издадут, она устареет. Лучше интернет.

– И что же, ваши врачи не принимают левых пациентов?

– По-моему, нет, потому что, опять же, все открыто.

– Врач что, не может привести своего пациента, сказать, что пришел обследоваться родственника, и взять с пациента деньги наличными в обход вашей кассы?

– Довольно глупо получится. Для родственников есть скидки. То есть полцены, но врач должен заплатить за то, что обследует на нашем оборудовании жену. При этом оклад врача – это только треть его дохода. Большую часть денег врач получает как процент с каждого обследуемого. Не очень-то выгадаешь, если будешь водить левых пациентов под видом родственников.

– Вы не обследуете чиновников, пожарных, СЭС, налоговых инспекторов?

– Иногда обследуем, – Фурсов улыбается. – Приблизительно 10% пациентов – бесплатные. Иногда мы работаем бесплатно в рекламных целях, иногда какой-то конкретный случай может представлять научный интерес для врача, иногда просто человеческий интерес, жалко, например, ребенка, от которого все врачи отказались. Иногда префектура просит полечить бесплатно пенсионеров или ветеранов спецподразделений. И мы стараемся со всеми дружить.

– Помогает?

– Не очень. Я потому и потратил 15 лет на то, чтобы стать владельцем собственной клиники, что государство совсем не помогает лечить людей. Вот японцы на законо-

дательном уровне обязали всех производителей йогуртов и всякого такого добавлять в свои продукты фруктоолигосахариды, и за 15 лет у них рака кишечника стало почти вдвое меньше, просто потому что...

Это второй раз, когда доктор Фурсов порывается перестать рассказывать про бизнес и начать про здоровое питание. Но я все еще не поддаюсь. Держусь все еще.

## ПОЧЕМУ ЛЮДИ ЗЛЫЕ

– Подождите-подождите. Не надо мне пока про фруктоолигосахариды. Расскажите, как вам государство не помогает.

– Никак не помогает, – Фурсов улыбается. – Аренда помещения под клинику, зарабатывающую на том, что делает людей здоровыми, всего на 5% меньше, чем аренда того же помещения под водочный магазин. При этом за 15 лет было несколько случаев, когда в одночасье московское правительство повышало вдруг арендную плату в несколько раз, и мы месяцами ничего не зарабатывали. Я потому так и старался приватизировать свое помещение. Все-таки какая-то уверенность в завтрашнем дне.

– Да?

– Ну, не совсем. Можно отобрать лицензию. Вот визу в посольстве с каждым разом как-то легче получить, сначала дают одноразовую, потом годовую, потом на три года, потом вид на жительство. А лицензию каждый раз получаешь как впервые, и никого не волнует, что ты уже 15 лет работаешь, и жалоб на тебя не было, и налоги платил. И есть еще множество нормативов, по сути правильных, но по форме ужасных, потому что разработаны они для больших государственных клиник.

– Например?

– Например, для получения лицензии у меня должен быть договор с прачечной, которая стирает халаты. По сути правильно, конечно, стирать халаты вне клиники, но зачем же заключать договор на стирку девяти халатов, когда легче просто отнести девять халатов в прачечную через дорогу? – Фурсов замолкает и после паузы продолжает: – На самом деле такое чувство, будто никому не надо, чтобы люди были здоровыми и довольными. Это как с потребительской корзиной, понимаете?

– Что с потребительской корзиной? – переспрашиваю я наивно, не догадываясь, что тут-то доктор Фурсов и уйдет от моих вопросов про бизнес, чтобы начать лекцию о здоровом питании.

– Потребительская корзина рассчитывается так, чтобы люди питались хлебом, картошкой и в лучшем случае мясом. На самом деле витаминов не хватает, микроэлементов не хватает всем. Культура питания потеряна настолько, что даже богатые люди едят просто очень много хлеба и очень много мяса. Я думаю, что люди злые, потому что питаются картошкой и мясом. И они были бы добрее, если бы питались разнообразными овощами и фруктами.

– Сергей Евгеньевич, вы всегда разговариваете про здоровое питание?

– Всегда. Если бы были лишние деньги, я бы с удовольствием нанял менеджера, чтоб занимался клиникой. А я бы работал врачом. Мне трудно заниматься бизнесом. Я в любом разговоре сбиваюсь на лекцию о витаминах или целебных свойствах, например, редьки.

«БИЗНЕС», №26(45) от 15.02.05

Александр Харитонов

Генеральный и креативный директор агентства Somerset Hart

Как важно быть циничным

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Александр Басалаев

Когда другие выключают телевизор, Александр Харитонов, наоборот, включает. Он смотрит рекламные блоки и не интересуется прочим.

Часто предприниматели рассказывают, как шли к своему делу чуть ли не с детского сада. А вот Александр Харитонов из агентства Somerset Hart не скрывает, что занялся рекламой почти случайно. И вообще, говорит он, реклама – нечто абсурдное, потому что это решение хозяйственных задач при помощи творческого инструментария.

– А что такое брэндинг? Это когда производитель товара пытается приватизировать какие-то всеобщие ценности. Если некий человек провозглашает себя командиром всех тяжелых пулеметов Земли, то становится постояльцем районного психдиспансера. А когда напиток, полученный путем брожения и упакованный в стеклянную или пластиковую тару, провозглашается напитком с мужским характером – это называется брэндинг. Хотя если провести лабораторное исследование, то мужского характера там не обнаружится ни в виде гормонов, ни в виде каких-то флюидов.

Тем не менее «мужской характер» придумали именно в Somerset Hart, рекламном агентстве Харитонova.

## НА ДВУХ СТУЛЬЯХ

История Somerset Hart началась в 1998 году, после кризиса.

– К тому времени я занимался импортом посуды и столовых принадлежностей, – рассказывает Харитонов. – Работали довольно успешно, но 1998 год оказался фатальным. Было решено бизнес свернуть. Пока распродавали остатки и закрывали обязательства, я раздумывал, чем бы заняться. И тут мой старый и очень хороший друг Юра Сергеев, известный рекламист, предложил открыть агентство. Дело в том, что тогда рекламные бюджеты компаний сокращались в первую очередь, соответственно, падали зарплаты в рекламных отделах и агентствах. Вот и Юра, который был креативным директором крупного агентства, оттуда ушел. И мы – практически в шутку – возьми да и открой агентство, которое назвали Somerset Hart. Что означает название – и не вспомню. Оно мне не очень нравится – мало кто выговорит с первого раза.

До этого никакого отношения к рекламному бизнесу я не имел. Закончил Историко-архивный институт и РГГУ, познакомился с банковским делом и бухгалтером. И в агентстве должен был заниматься организационной работой. Но в такой маленькой

структуре сложно изолироваться от творческого процесса. И все эти годы я тоже участвовал в разработке идей.

А в октябре 2003-го Юра Сергеев нас покинул, вернувшись в сетевые структуры. У меня была мысль закрыть агентство, потому что он был ключевой фигурой, фронтмен, и я не знал, как буду без него вести дела. Но меня не покидало ощущение, что я, случайно оказавшись в этой индустрии, получил некий аванс и не отработал его. И я остался в Somerset Hart генеральным и креативным директором одновременно.

– Сергеев увел клиентов?

– Нет, Юра поступил порядочно, не обрубил концы.

К этому времени агентство уже было более или менее известно. Например, благодаря названию аптечной сети «36,6». С этим багажом, хотя и без Сергеева, Somerset Hart участвовало в одном из тендеров пивной компании «Балтика».

– Мы не выиграли, но из нашего предложения купили одно решение, говорит Харитонов.– Потом нас стали звать и на другие тендеры «Балтики», в итоге мы выиграли «Арсенальное».

– Это случилось уже при вашем руководстве. А что вообще делает креативный директор?

– Сначала он должен своим людям объяснить, что нужно. Ведь дизайнерам и копирайтерам неизвестны многие маркетинговые тонкости. А потом из того, что они предложат, он выбирает некоторые идеи и убеждает клиента в их жизнеспособности. Ему надо, грубо говоря, продать. Но поскольку я еще и генеральный директор, то получается, что я сижу на двух стульях. Некое раздвоение личности: креативный отстаивает идею, а генеральный играет на стороне клиента. Приходится дискутировать с самим собой.

### «А СГИНУТЬ НИЧТО НЕ МЕШАЕТ ЕМУ»

Somerset Hart – маленькое агентство.

– Подобные агентства еще иногда называют fat free – «обезжиренные», -улыбается Харитонов.– Мы, наверное, соответствуем. Я, например, на 30 с лишним килограммов похудел, когда начал работать... Нас всего пятеро, но мы можем вести «Арсенальное», третий пивной брэнд в стране. Не без нашей помощи пиво переместилось с третьего на второе место среди российских брэндов.

Этот контракт сейчас уже закончен, но остались другие постоянные клиенты. Например, компания «Чипита» – крупный кондитерский клиент, их круассаны 7 days все время у нас в офисе. Довольно много работ мы делаем для «Аэрофлота», несколько лет разрабатывали креатив для рекламных кампаний алюминиевых банок. Вообще, это очень занятная история. Кампанию проводят два производителя банок – шведский «Рексам» и российский «Ростар» (подразделение «Русала»), редкий случай, когда два прямых конкурента, вместо того чтобы плести интриги друг против друга, объединяют рекламные бюджеты. Результаты оказались удачными: за пять последних лет продажи алюминиевых банок выросли в 45 раз.

За мелкие работы Харитонов старается не браться:

– Я не хочу ставить дорогие заказы на поток. Хотя очень люблю работать с мелким и средним бизнесом. Там небольшие деньги и негромкие проекты, зато можно

общаться непосредственно с владельцами. Это интересно и сильно упрощает жизнь. А в больших компаниях – большие отделы маркетинга и рекламы, много людей, которые могут сказать «нет», а к человеку, который может сказать «да», не всегда возможно зайти напрямую. Однажды мы имели дело с довольно крупной компанией, и множество людей с надписью «директор» на визитке строили планы и принимали какие-то решения. А потом в один прекрасный день, очень смущаясь, они сообщили, что приехал «сам» и сказал: «А это че такое?»

При таком подходе несколько серьезных клиентов – большая опасность.

– Каждый клиент составляет значительную долю в обороте. У маленьких агентств, которые только открылись, часто один клиент дает 90% оборота. Когда такой клиент уходит, наступают голодные дни, многие агентства заканчиваются вместе с клиентом. У нас поуходило уже много клиентов, но мы все же существуем, – говорит Харитонов.

Зато большой клиент – это большой заказ и работа с телевидением, что для маленького агентства большая удача.

– Вначале мы даже и не думали, что будем делать телевизионные кампании национального масштаба. Одно дело, когда у тебя в портфолио известный всей стране ролик, и совсем другое – когда его нет.

Но ни ролики, ни крупные клиенты не прибавляют «обезжиренному» агентству уверенности в завтрашнем дне.

– Прогнозы по обороту «вот сегодня мы заработали столько, а завтра будет столько» не имеют права на жизнь. На пару месяцев – может быть, а дальше – как потопашь, так и полопашь. В рекламном бизнесе очень многое не оплачивается. Тендеры, как правило, платные, но когда я иду на платный тендер, я считаю своим долгом заказать отрисовку раскадровок у художников-сторибордистов. И, как правило, это съедает все деньги, которые я получу за участие. Да и подготовка к тендеру занимает уйму времени – от двух недель до двух месяцев. В общем, как у Некрасова про крестьянских детей: «...но выживет он, если Богу угодно, а сгинуть ничто не мешает ему», – резюмирует Харитонов.

## ЦЕНА ГОВОРЯЩЕГО ВЕРБЛЮДА

– Но вот агентство выиграло тендер. Что дальше?

– Как правило, мы организуем тендер, на который приглашается несколько студий, – рассказывает Харитонов. – Они предлагают бюджеты, режиссеров-операторов, а мы выбираем. Дальше – режиссерская раскадровка, съемочный, монтажный процесс – все под нашим надзором. То есть мы выбираем студию, но идея наша. Бывает по-другому, когда клиент говорит: «Спасибо, идею покупаем, а снимать будем сами, у нас замечательные ребята, ручку камеры вертят, роли играют, и три копейки все стоит». – «Пожалуйста, снимайте сами». Эти ролики я никому не показываю. А если по уму – это делается, конечно, профессиональными людьми, у нас много замечательных режиссеров. Мы снимали и с зарубежными, но я не вижу в этом необходимости, потому что российские ничуть им не уступают, а в силу знания местной специфики и превосходят.

– А как же фестиваль рекламы в Каннах, на котором мы никогда не выигрываем?

– Конечно, победа – это большой плюс в карьере, но совсем не показатель того, что реклама сработает в продаже.

– Сколько стоит идея большой рекламной кампании?

– До 50 тысяч долларов. Было бы правильнее ставить размер вознаграждения за креатив в зависимости от бюджета рекламной кампании, но это почти не практикуется. Цену в значительной степени определяет заказчик, исходя из своих возможностей и представлений о стоимости таких работ. Часто его представления радикально расходятся с расценками агентств.

– Цена идеи зависит от известности агентства?

– Конечно. Цены могут отличаться на порядок.

– А от ожидаемой эффективности зависит?

– Механизма оценки эффективности креативного решения на этапе запуска кампании нет. Есть методы, позволяющие создать портрет потребителя. Но из этого портрета никак не следует, что в ролике должен быть говорящий верблюд или еще что-то. Есть фокус-группы – им показывают не готовый ролик, а движущиеся картинки, так называемый аниматик, озвученный. А потом люди обычно предлагают свои варианты сюжетов – как правило, штампы, которые они много раз видели на экране и которые сами же воспринимают скептически. Но у них есть представление, что реклама – она вот такая. Поэтому многое из того, что говорится на фокус-группе, нельзя воспринимать буквально. Вообще реклама – какое-то шаманство. Никто до конца ни в чем не уверен...

– Что бывает, когда клиент с вами не согласен?

– О стратегических вещах я стараюсь не спорить, потому что люди лучше меня знают свой продукт. А по художественным – спорим много. Я, например, не сторонник использования людей в рекламных роликах, потому что они отвлекают от товара. Все-таки в центре ролика должен быть товар, бренд.

– Говорят, что организаторы тендеров воруют идеи у его участников.

– В нашей практике такое было, но по мелочи: как-то мы предложили дизайн обложки компакт-диска, но не сошлись с клиентом в бюджете. Он сделал обложку своими средствами. Но мы не стали пускаться в тяжбу.

– А как защищаться?

– Я слышал, что Ассоциация коммуникативных агентств России придумывает депозитарий идей. Дескать, я заносу идею в этот банк, и она там фиксируется. А можно самому себе эту идею послать по почте заказным письмом, можно оформить ее у нотариуса, но, думаю, оно того не стоит. Просто не надо ходить туда, где воруют.

– Что в вашем бизнесе самая большая головная боль?

– Отсутствие стабильного оборота. Еще одна серьезная проблема – люди. В отрасли достаточно высокий уровень зарплат, но очень мало компетентных людей. Зато амбиций много. Как-то пришел устраиваться на работу мальчик, весь в пирсинге, принес стопку флайеров для клубов. Хотел тысячу долларов, а лучше полторы. Потом согласился на четыреста. А вот другой пример. Арт-директором у нас Роман Шмельков. Он много где учился, но нигде не доучился, и в какой-то момент устроился к нам ночным сторожем. Вместо того чтобы в интернете порнуху смотреть, осваивал всякие графические программы и в один прекрасный день сказал: я вот так могу. За четыре года дорос до арт-директора.

– Чем вы мотивируете сотрудников, кроме денег?

– Стараемся создать комфортную, приятную атмосферу. Но если человека зовут в сетевое агентство на хорошие деньги, я его отпущу с легким сердцем, мне это приятно. Это почетный шаг в карьере.

– А вы сами пошли бы? В сетевое?

– Может, и сходил бы. Интересный вопрос... Меня, наверное, гложет то, что я никогда нигде не работал как наемный сотрудник. У меня нет оценки на рынке труда. Может, эта оценка меня и не обрадует, а может – наоборот, не знаю.

«БИЗНЕС», №33(52) от 25.02.05

Алексей Харкевич

Владелец гостиницы для животных

Три звезды для кошек и собак

ТЕКСТ: Валерий Панюшкин, «Коммерсантъ», специально для газеты «Бизнес»

ФОТО: Михаил Соловьянов

Гостиница для животных – это такой же сезонный бизнес, как гостиница для людей. На Новый год, на майские праздники, летом и в дни школьных каникул свободных мест нет. В остальное время гостиница почти пустует. И вот еще что: для людей можно построить большой отель, для животных нельзя. Если в гостинице больше 20 собак и 20 кошек – они болеют. Это маленький семейный бизнес по определению.

## ПРИЧИНА УБЫТКОВ

Это похоже на слегка запущенный дачный участок в 3 км от МКАД. То есть без цветочных клумб, зато с большим вольером, в котором носится и старается прыгнуть выше головы рыжий ирландский сеттер, а задумчивый белый бультерьер сидит под навесом на продавленном диване.

Алексей Харкевич, человек лет 50 в очках, стоит на засыпанной гравием дорожке и говорит по-английски – с заметным акцентом, но очень бегло.

Он работал ветеринарным врачом, потом устроил гостиницу для животных. Он говорит, что один человек с семьей может содержать одну гостиницу для животных, но не может содержать сеть гостиниц. Он говорит, что совершенно невозможно нанять честный персонал. Люди либо воруют по мелочи, либо открывают собственный извращенный бизнес. Я спрашиваю:

– Что значит «извращенный бизнес»?

Харкевич говорит:

– Понимаете, многие ведь люди привозят животных в гостиницу не на несколько дней. Привозят, чтобы избавиться от них.

Мы идем осматривать владения. Участок соток тридцать. Небольшой деревянный хозяйский дом, смахивающий на брежневских времен дачу. В дальнем углу – летний кошатник, что-то вроде времянки, которая на зиму становится сараем для хранения

чего ни попадя. Дальше по периметру – холодные вольеры для собак, привыкших жить на улице, и теплые вольеры – для собак, привыкших жить в квартире. Потом зимний кошатник. И, наконец, этот большой вольер, где прыгает ирландский сеттер и сидит на диване бультерьер.

Один день содержания кошки в гостинице стоит 160 рублей. Один день содержания собаки – 260. Летом и в праздники в гостинице 20 собак и 20 кошек. С собаками больше возни, потому что их нужно выгуливать. Кошек нужно только кормить и чистить их вольеры величиной с половину телефонной будки. Еще животных нужно лечить, если заболели, и разнимать, если подрались. Еще нужно давать рекламу в газете и заключать договоры с владельцами. Корм для животных хозяева обычно привозят сами.

Сейчас, когда осенние каникулы уже закончились, а новогодние праздники еще не начались, животные в гостинице – в основном брошенные. В теплом собачнике живет овчарка канадского посла и ротвейлер. За них заплачено, и хозяева вернутся за ними. Зато в холодном собачнике живет бассет, от которого хозяева отказались, ссылаясь на агрессивное поведение бассета, чау-чау, хозяева которого были, кажется, муж и жена, но, кажется, расстались, привезли собаку на то время, пока решается квартирный вопрос, да так и не забрали. И прыгучий сеттер тоже оставлен, и белый бультерьер. А немецкая овчарка, живущая у ворот и слегка охраняющая ворота, не то чтобы совсем брошена, но просто хозяин забирает ее на лето, пока живет за городом, и оставляет в гостинице на зиму, пока живет в городе.

– Понимаете, Валерий, – говорит мне Алексей Харкевич, – для меня эти брошенные животные особая статья расходов и особая головная боль. Я пытаюсь их пристраивать, я вожусь с ними. Я поэтому многим клиентам отказываю. Почти всегда по первому телефонному звонку понятно, хочет ли человек передержать животное или избавиться от него. Я стараюсь отказывать. Но можно ведь было бы брать всех животных и сразу усыплять или даже продавать для натаскивания бойцовых собак.

– Как это?

– Ну, когда собаку готовят для боев, ей надо почувствовать вкус крови. Поэтому ей просто дают разорвать какую-нибудь дворняжку или несколько дворняжек. И вообще, если вы хотите знать, какими отвратительными способами можно зарабатывать на животных...

– Честно говоря, не хочу.

– Тогда поймите вот какую вещь. Бизнес на животных может быть очень прибыльным, если тебе никого не жалко. А жалость, добросовестность или какие-то там моральные принципы сильно снижают прибыльность.

## КЛИЕНТ НЕ ЗАДУМЫВАЕТСЯ

В 1986 году, когда Алексей Харкевич работал еще ветеринарным врачом, его позвали к иностранцу лечить от чумки щенка. Всякая встреча с иностранцем сулила тогда выгоду, а чумку практически нельзя было вылечить. Иностранец оказался важной шишкой в концерне BASF, а про маленького щенка ньюфаундленда Алексей Харкевич сразу сказал ему, что дело плохо. И стал щенка лечить. Лечил долго и

правильно, но щенок все равно не выжил. Когда щенок умер, немец этот позвонил Алексею и попросил приехать. Ну, сейчас скандал будет, подумал Харкевич.

– Знаете, Алексей, – сказал владелец только что погибшей собаки, – Пока собака болела, я каждый день звонил своему ветеринару во Франкфурт, и он подтверждал каждый ваш шаг, он говорил, что вы все делаете правильно, вы не виноваты в смерти щенка, вы сделали все, что могли.

Харкевич был удивлен. Он был удивлен не столько тем, что его не обвиняют в смерти собаки, сколько тем, что важный такой господин находил время и желание каждый день звонить во Франкфурт и спрашивать немецкого ветеринара, хорош ли русский ветеринар, если делает то-то и то-то.

Мы сидим на кухне и разговариваем на фоне горы приготовленных для собак костей. Харкевич говорит:

– Понимаете, Валерий, конкурировать трудно, потому что нашим людям все равно, в хорошую гостиницу они отдают собаку или в плохую. Им просто надо куда-то отдать собаку. Когда я говорю, что животное должно быть привито от бешенства, чумы и энтерита, они воспринимают это как досадную формальность, а не как гарантию безопасности животного. Наши спрашивают только про цену и величину вольеров. Иностранцы задают кучу вопросов. Я думаю, в Европе плохие гостиницы для животных быстро прогорают, а в России живут и даже процветают.

Этот самый немец в 1986 году попросил Алексея Харкевича подыскать ему точно такого же щенка ньюфаундленда, чтоб подарить детям на Рождество. Ньюфаундленд в те времена в Москве был очень модной породой, и щенков приходилось ждать по несколько месяцев. Подарочного щенка Алексею пришлось покупать в ноябре, держать у себя до 24 декабря и с удивлением получить за это вознаграждение. После Рождества хозяин собаки с детьми поехал на каникулы, и Харкевич еще две недели держал собаку у себя в квартире, и опять за деньги.

– Бизнес начинался с иностранцев, – говорит Харкевич. – Очень скоро выяснилось, что всем работникам посольств хотя бы пару раз в году надо куда-то уезжать.

– А сейчас много иностранцев среди ваших клиентов?

– Процентом десять. Но с ними легче, у них есть культура потребления всяких услуг, в том числе услуг гостиницы для животных.

Году в 1993-м, когда Алексей купил уже загородный участок и построил первую свою гостиницу, ему позвонил человек и попросил передержать собаку несколько дней. Он приехал со своей собакой на трех черных BMW, а через неделю, когда собаку надо было забирать, он приехал снова, но денег платить не стал, а, наоборот, предложил Харкевичу охранять его гостиницу для животных, за деньги, разумеется. Еще этот добрый человек прислал к Харкевичу своих детей пожить на свежем воздухе и поиграть со зверушками, а когда Харкевич отказался платить «за крышу» этому человеку, то он снова приехал и поджег вольеры. Избавиться от его опеки удалось только благодаря соседу, который работает в крупном банке и вызвал свою охрану. Во время пожара в одном из вольеров погибла собака британского консула. Консул приехал и спросил Харкевича, не надо ли чем-нибудь помочь.

– С иностранцами легче, – говорит Харкевич, – они правда лучше отличают плохое от хорошего.

## СМЫСЛ РАБОТЫ

Говорить про бизнес с Алексеем Харкевичем довольно трудно. Ему, кажется, не очень интересно про бизнес. С куда большим интересом он рассказывает, как после падения Берлинской стены ездил по особому гранту в Берлин собирать бездомных животных, потому что сотни и тысячи людей, перебираясь из Восточной Германии в Западный Берлин, выгоняли животных на улицу.

Он рассказывает, что собрал тогда в Берлине 200 бездомных животных. Он подробно объясняет, как именно бездомных животных надо отлавливать, стерилизовать и создавать для них резервации. Он искренне не верит, будто в устройстве его бизнеса есть что-то интересное. Когда я спрашиваю его, нравится ли ему эта работа, он говорит:

– Ну, она довольно важная. Много есть людей, которым нужны наши услуги, но им трудно найти то, что они хотят, потому что они не знают, чего хотят. Еще мы делаем очень важную работу в том смысле, что улучшаем ситуацию по бешенству. Потому что вы же знаете, что с бешенством дело плохо в Москве и под Москвой. Под конец разговора Алексей Харкевич принимается вдруг совершенно всерьез объяснять мне, что лучше не везти животное в гостиницу. Он говорит:

– Кошки больше привязываются к дому и испытывают стресс от того, что оказались на новом месте. Собаки больше привязываются к людям и испытывают стресс от того, что оказались без знакомых людей. Поэтому, если вы уезжаете, лучше попросить соседей приходить к вам в квартиру через день и кормить кошку, кошке будет спокойней. Можно попросить друзей взять на время вашу собаку, если собака знает этих людей, собаке так будет легче.

– Алексей, – говорю, – вы антирекламой занимаетесь?

– Да нет, просто, когда у животного стресс, оно болеет, у него иммунитет падает. Пожилое животное может умереть от инфаркта.

– От горя то есть?

– Ну, от горя.

Я собираюсь уходить. Алексей Харкевич рассказывает мне напоследок, как хотел превратить свою гостиницу в сеть гостиниц, купил даже еще три участка земли, но потом продал. Слишком, говорит, много было возни с бумажками и телефоном, совсем не оставалось времени на животных. Я выезжаю из ворот и думаю, что Алексей Харкевич и эту-то гостиницу открыл потому, что она позволяет возиться со зверьми. Просто возиться со зверьми и более или менее не умирать с голоду.

«БИЗНЕС», №12(12) от 15.12.04

Андрей Хромов

Вице-президент холдинга eHouse

Виртуальный продавец

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Александр Басалаев

Всю сознательную жизнь я надеялась, что российский бизнесмен когда-нибудь будет выглядеть так: симпатичный, спокойный, элегантный, остроумный. Без малейшего намека на пафос. Одним словом, как Андрей Хромов, совладелец и вице-президент холдинга eHouse, создатель первого в России виртуального магазина по продаже компьютеров [dostavka.ru](http://dostavka.ru).

## РУКАМИ НЕ ТРОГАТЬ!

– Ой, нашего первого клиента помню до сих пор. Мы его между собой зовем дедулей. Первого декабря 1998 года позвонил нам человек в летах и сделал заказ. Он, конечно, не знал, что был первым, но именно с него все и началось.

Андрей Хромов окончил факультет кибернетики МИРЭА, работал системным инженером, потом открыл свой компьютерный магазин. Через пять лет понял, что дело в гору не пойдет, и решил попробовать сделать что-то новое -интернет-магазин [dostavka.ru](http://dostavka.ru).

– Нас было трое. Один занимался поставщиками, другой – клиентами, я – техническими разработками. Начинали с офиса практически в гараже. А денег было, смешно сказать, не больше 10 тысяч долларов. Конечно, остались какие-то наработки с розничного бизнеса, не совсем мы с улицы пришли. Но начинать было сложно. У русского человека менталитет особенный. Во-первых, ему надо самое лучшее и как можно дешевле. Во-вторых, прежде чем деньги свои отдать, русский человек должен в магазин прийти, руками товар потрогать. Мы сознательно от такого физического формата отходили. Многие видели низкие цены, звонили и говорили: «Скажите, куда приехать посмотреть». А у нас никакого торгового зала не было. Именно за счет отсутствия арендной платы и других издержек розничной торговли и цены были низкие. И хоть менталитет клиента не сросся еще с таким видом покупки, за счет низкой цены многие отваживались.

С первого дня существования [dostavka.ru](http://dostavka.ru) была зарегистрирована во всех интернет-справочниках, и человек, желающий купить компьютер, мог сравнить цены и предложения [dostavka.ru](http://dostavka.ru) с обычными. Через три месяца после открытия [dostavka.ru](http://dostavka.ru) продала товаров на 100 тысяч долларов.

– Многие физические магазины, работая на рынке долгие годы, делали тогда меньшие деньги. Мы выбрали путь, на котором не было таких издержек. Во-первых, не надо было арендовать помещение в дорогом месте за огромные деньги. Во-вторых, мы избежали проблемы обесценивания товара и затоваривания склада. Компьютерное оборудование – довольно специфическая вещь. Оно постоянно дешевеет. Допустим, человек продает мониторы. В его прайс-листе 20 наименований. То есть ему надо купить хотя бы 20 мониторов, чтобы поставить их на витрину. С витрины товары покупать никто не хочет. Значит, нужно еще минимум 20 в запас. А нам на витрину ничего выставлять не надо было. Мы договорились с поставщиками выставлять в продажу товары с их складов. Ну, кроме тех наименований, которые, как горячие пирожки, сразу раскупались. Такая схема давала еще одно преимущество: мы увеличили ассортимент. Поначалу, правда, у нас был юношеский подход ко всему этому. Позвонил клиент, заказал видеокамеру. Мы знаем, где она есть. Думаем,

сейчас быстренько съездим, купим, к нему отвезем и продадим даже без заезда в офис. Но постепенно от этого пришлось отказаться. Когда много сделок, уследить за этой чехардой невозможно.

## СТЕЧЕНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Конкуренция есть всегда. Что бы ты ни выдумал, рано или поздно найдется тот, кто сделает что-то подобное.

– Мы были первыми, кто занял нишу. Сложно сказать, почему все те, кто начинал примерно в одно время с нами или раньше, закрылись, а мы выжили. Но лучше быть первым, чем быть лучшим. А может быть, мы просто своевременно этим занялись. Те, кто был до нас, поспешили. Покупатель оказался не готов. Те, кто после, пришли к шапочному разбору. Стечение обстоятельств. Кстати, кризис в чем-то помог. Только мы начали потихонечку развиваться, случился дефолт. Он, с одной стороны, процесс замедлил, с другой стороны, наоборот, капитализировал. Выжившие компании быстро разрастались, им нужно было новое оборудование. На этой волне мы и выплыли. Довольно быстро набрали своих лояльных клиентов.

Из слов Андрея все выходит как-то уж слишком просто. Ну, сидели трое друзей в гараже, ну, работали по 24 часа в сутки. Зато потом перебрались в новое офисное здание. Арендовали две комнаты, через пару месяцев – уже четыре, а через полгода заняли весь этаж.

– Большинство наших тогдашних конкурентов были софтверными компаниями, которые экспериментировали в интернет-программировании. То есть запрограммировали интернет-магазин, что-то там придумали, а дальше никто никакими продажами не занимался. У нас же не было другого источника дохода. Поневоле пришлось развиваться в полную силу.

## CASH AND DELIVERY

Уже не первый раз я слышу от российского предпринимателя «да что вы, в России западные аналоги не проходят». Андрей смеется и говорит, что у нас в стране хорошо покупают только тогда, когда в рекламе сказано, что в каждой пятой пачке – ключи от автомобиля. Неужели любому российскому бизнесмену надо подстраиваться под этот самый русский менталитет, изобретать новые маркетинговые модели «велосипедов»?

– Западные аналоги интернет-магазинов подразумевают в первую очередь оплату кредитными карточками. Наличкой там оплачивают только совсем небольшие покупки. В России все не так. Наши покупатели уже не боятся. Им так или иначе нужно с нами встретиться. Cash and delivery – привезли, увидел, понравилось, заплатил. От кредитных карточек мы не отказываемся, чтобы не терять клиентов, которым именно это и надо. Но их процент минимальный. Сейчас у нас авторизация на месте: приезжает курьер со слип-машинкой, звонит, авторизует, и все. Мы могли это делать и раньше, но раньше нас никто об этом не просил.

Доставку дорогостоящей аппаратуры подрабатывающему студенту не доверишь. Да и в метро с коробками в час пик как-то небезопасно.

– Наша вторая проблема – это доставка. В Америке, например, давно развита система курьерских служб. Там у интернет-магазинов своих курьеров вообще нет. Их основная задача – оформить заказ. Мало того, и тогда, и сейчас очень часто магазины выступают как витрины. Получают деньги с карточки клиента, часть этих денег отправляют хозяину товара, часть – в службу доставки, часть оставляют себе. Руками ничего не делают. А у нас в 1998 году, когда мы начинали, никаких служб доставки не было. Да и теперь мало надежных, которые все сделают быстро и денег возьмут немного. Почта российская ни за что не отвечает. Дорогие грузы отправлять через нее опасно. Единственным решением этой проблемы было организовать свою службу доставки. В принципе сложно сказать, чем это отличается от найма курьеров. Мы сначала договаривались с хозяевами машин. Они возили заказы на своем автотранспорте. В первые полгода у нас были три курьера и одна машина. Со временем получилась целая служба. Сейчас она даже выполняет заказы сторонних магазинов.

## ИЗ МАГАЗИНА ВЫРОС ДОМ

Магазин рос, но и рынок не стоял на месте. Для развития бизнеса Андрей Хромов со товарищи привлекли новых партнеров. Цели были общие: удержание доли на стремительно растущем рынке интернет-продаж.

– Есть такое правило, что первые три игрока на рынке всегда имеют около 70% доли этого рынка. А потребителю нужен выбор, нужна конкуренция. Наши магазины и сейчас между собой конкурируют, но это конкуренция «дружественная».

Весной 2000 года *dostavka.ru* и их новые партнеры образовали холдинг *eHouse*, в котором сейчас уже 22 интернет-магазина. Оборот *eHouse* в 2003 году составил почти 40 миллионов долларов. В 2004-м ожидается на 30% больше. Количество интернет-пользователей растет, а вместе с ним растет число клиентов Андрея Хромова и его компании.

– Сейчас все наши магазины разделены на компьютерные, околокомпьютерные и магазины других направлений. У компьютерных магазинов оборот значительно больше, но по количеству сделок на первом месте стоят книги. Правда, средний заказ книг или видео – 20 долларов, а компьютеров – 400. Все наши магазины входят в один большой конвейер. Есть витрины, где человек делает заказ. Это могут быть компьютеры, книги, игрушки, духи. Его заказ попадает во внутреннюю систему, там обрабатывается, подтверждается. Потом заказ попадает в отдел закупок, где есть общая база поставщиков нужного направления и их цены. Далее к поставщику едет экспедитор, привозит товар к нам на склад. На складе все товары раскладываются по коробкам и попадают в службу доставки. Транспортная служба все заказы перемешивает, распределяет по направлениям и развозит. То есть мы делим наших клиентов не по типам заказа, а только на зоны доставки. И одна «Газель» может развезти уже не пять заказов в день, а 10-15.

Большое количество заказов, высокая плотность распределения, деление на зоны, конечно, дало магазинам холдинга *eHouse* преимущества перед конкурентами. Еще одно преимущество холдинга – большой ассортимент и стабильно невысокие цены. Это уже благодаря системе электронных котировок поставщиков – электронная

матрица, куда входят 300 поставщиков компьютеров, 500 поставщиков книг и т. д. Ведь у разных поставщиков цены разные. Один товар дешевле, другой дороже. Мы можем выбрать, заказать три принтера в одном месте, а три – в другом. Эта разработка, наверное, единственная на рынке. Мы ее придумали сами. И страшно довольны, потому что в конкурентной борьбе выигрываем. В любом физическом компьютерном магазине, даже самом лучшем, – 2-3 тысячи позиций. У нас – около 15-20 тысяч. И это учитывая то, что мы некоторые позиции сознательно выключаем.

## ОПАСНЫЕ КЛИЕНТЫ

Такое случается каждый день: служба доставки привозит товар, а клиент отказывается его покупать. Поэтому всегда нужно договариваться с поставщиком о возможности возврата.

– Клиенты случаются и сумасшедшие. Например, человек купил LCD-монитор. Матрицу таких мониторов выращивают. Естественно, случаются какие-то дефекты, битый пиксель так называемый – микроскопическая белая точка. В фотоаппаратах это можно исправить, а здесь нет. Этот пиксель, конечно, можно увидеть – включить равномерный фон и долго всматриваться. Есть люди, которые этим сильно озабочены. Считают, что влияет на работу. Сами производители понимают, что произвести матрицу без «битого пикселя» теоретически возможно, но на практике таких экземпляров немного. А некоторые клиенты во что бы то ни стало хотят найти именно их. Недавно был случай: человек купил как раз плоский монитор, нашел битый пиксель, захотел вернуть – не получилось. Он сделал такой же заказ на другое имя. Думал, когда придет курьер, он подменит свой монитор на новый. Но второй монитор оказался точно такой же. Он начал звонить и требовать вернуть деньги. Курьера отпускать не хотел. Закончилось все в милиции.

Кроме «чудных» клиентов, случаются и просто бандиты, причем весьма наивные. – Такое бывает редко, но если человек заказал пять ноутбуков в гостиницу за наличные, то, конечно, их ему не повезут. Понятно, что курьер просто получит по башке, а техника исчезнет вместе с заказчиком. У нас вообще единая система авторизации, и видно, какие клиенты делали заказ, какие отказывались. Но мы стараемся никому не отказывать. Уговариваем разделить заказ, оплатить по карте.

Андрей Хромов считает, что клиентов интернет-магазинов с каждым годом будет все больше, но вообще интернет-бизнес мало чем отличается от любого другого.

– Надо закрыть глаза и представить, что это обычный бизнес. Если бы я сейчас открывал свой первый интернет-магазин, то постарался бы занять какие-то ниши, например по торговле эксклюзивными домашними кинотеатрами или какой-нибудь хай-энд. Таких компаний и теперь еще немного. Пока там можно развернуться. Или инвестировать значительные средства и набраться терпения. Но гарантий нет. Если можно было бы гарантировать успех, – улыбается Андрей, – все были бы миллионерами.

«БИЗНЕС», №01(20) от 11.01.05

Руководитель компаний «Атро-Полис» и VHV Chaurlet Beverages

Буря в стакане лимонада

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Александр Басалаев

Сначала компания называлась «Фирма двадцать пять». Любопытствующим Михаил объяснял, что 25 – это не возраст владельца, а количество миллионов, которые он намерен заработать. Люди верили. Но только узкому кругу было известно, что название компании происходит от его фамилии – Четвертаков.

### ЧТО ПРОДАВАТЬ НЕ СКУЧНО?

Первые деньги молодой инженер, только что закончивший МАДИ, заработал... по-ди пойми на чем. То ли на искусстве, то ли на сексе. В общем, начало девяностых, книжный бум. Одно издательство выпускает книжку «Три века поэзии русского эроса» – Барков, Пушкин и иже с ними. Михаил Четвертаков, человек, от книжного бизнеса далекий, решает, что это будет иметь у читателя бешеный успех. Дядя-офицер подкидывает ему денег, на которые начинающий бизнесмен выкупает у издательства часть тиража и предлагает его книжным магазинам. Ни один не выражает интереса... тогда со своим другом Михаил торгует книжками прямо на улице: с Кузнецкого их гонит 429 местная «крыша», зато на Калининском их ждет успех: книжки идут в несколько раз дороже оптовой цены. Михаил отдает долги, получает маленький первоначальный капитал и первое боевое крещение. Второе состоится чуть позже.

Шел 1992 год. Вместо закрытого КБ, куда его распределили после института, Четвертаков пошел конструктором к другу Вова. Этот необыкновенный Вова к 22 годам заработал деньги на торговле бумагой, а теперь горел желанием реализовать свою мечту: выпускать вездеходы суперкласса. Что самое необыкновенное – Воино предприятие действительно их разработало и выпустило, числом около пяти. А потом у Вовы кончились деньги. «Всем спасибо», – благодушно объявил он и закрыл предприятие.

Тогда Михаил предложил ему такой вариант: из города Мичуринска (откуда он родом) поставлять в Москву яблоки, которые в то время были в дефиците. Написал бизнес-план, предъявил его Вова. Вова похвалил, благословил, ссудил деньгами на покупку грузовичка, а сам из дела устранился – его всегда привлекали машины, ими он и занялся чуть позже.

Потом яблок на рынке стало слишком много, и Михаил перешел на вино. Торговали вином московских винных заводов, отправляя его в регионы. Потом продавали теплицы, потом что-то еще.

А потом стало скучно. «Примитив какой-то. Купил, продал – сидишь, ждешь, когда деньги придут, – объясняет Михаил. – А мне всегда хотелось заниматься тем, чего ни у кого нет».

Так и появились лесные грибы – в Москве их тогда практически не было.

## И НУЖНО БЫЛО ЗАКУСЫВАТЬ...

Грибы заготавливали на Украине и в Белоруссии. Местные заводы мариновали их и закатывали в банки, а Михаил, компания которого к тому времени стала зваться «Атро-Полис», продавал их в Москве. Дела шли неплохо, но спустя несколько лет стало ясно, что, во-первых, товар сезонный (зимой грибы раскупаются отлично, летом – плохо), что появились конкуренты, а спрос падает. Динамику спроса Михаил объясняет так: «Раньше вся страна пила вместе с президентом, и нужно было закусывать. Когда же рынок развернуло в сторону пива и спагетти, то грибам не осталось места. Все, кто закусывал грибами, либо спились, либо врачи им запретили. И мы начали отходить от этого направления. Сейчас мы поставляем грибы кулинариям, где из них делают салаты».

Когда стало ясно, что с грибами пора закругляться, Михаил задумался о будущем. Новая идея была такая: березовый сок. Продукт национальный, редкий. Ни у кого такого нет. Заготавливать его можно там же, где и грибы.

Этот проект Михаил осуществлял не один, а в содружестве с группой компаний Виноградова. Это был их первый совместный проект. А потом, когда начался второй, Михаил вошел в холдинг. На вопрос о том, не жалко ли было терять самостоятельность, он отвечает, что тут есть большой плюс: «Это поддержка холдинга.– Ты ощущаешь себя частью огромной империи и можешь использовать весь ее потенциал».

## НАШ ФРАНЦУЗСКИЙ ОТВЕТ АМЕРИКЕ

Сейчас Михаил руководит компаниями «Атро-Полис» и VHV Chaurlet Beverages. Первая занимается чем занималась, а вторая была создана для производства лимонада под маркой «Шорле» (Chaurlet).

Французы, давние партнеры главы холдинга, предложили выпускать напиток на основе виноградного сока и природной минеральной воды. Михаил говорит, что это традиционный французский лимонад, что рецепт его русские вывезли из Франции после Отечественной войны 1812 года, а сами французы знакомы с ним благодаря Людовику Благочестивому и его виночерпию, по ошибке смешавшему виноградный сок с минеральной водой. С тех пор, говорит Михаил, в Европе под словом «шорле» понимают напитки на основе сока и минеральной воды. Впрочем, ни в обычных, ни в онлайн-словарях слово chaurlet не значится. Не знают словари никакого такого «шорле».

И поисковая система Yahoo!, получив такой запрос, отнюдь не побалуует вас историей про какого-нибудь Людовика. Она отправит вас на сайт VHV Chaurlet Beverages. Сайт, сказано там, находится на утверждении у французской стороны. На вопрос о том, что это за сторона, как ее зовут и в каких они юридических отношениях, Михаил отвечает так: «Российская сторона купила французскую компанию, которая влилась в VHV Chaurlet Beverages».

Именно французы, по словам Михаила, предлагают концепцию брэнда. Концепция такая: «Шорле» – дорогой лимонад для тех, кто не ассоциирует себя с американской

поп-культурой, а наоборот, тянется ко всему европейскому. Французы контролируют качество: им присылают образцы, они их изучают. «Сейчас говорят, что все хорошо, – улыбается Михаил. – А вот первые партии лимонада раздувало, потому что в основе напитка виноградный сок, он очень капризный». И рассказывает историю про то, как он скупал раздутые бутылки в одном магазине, как продавцы его отговаривали, а Михаил им объяснял, что именно такое, раздутое, он и любит.

– Сколько же ваш лимонад стоит в рознице?

– Должен стоять столько же, сколько стоит кока-кола и пепси-кола, или чуть дороже, – отвечает Михаил.

Только в рознице его не найти, хотя лимонады двух видов (с соком белого и красного винограда) присутствуют на рынке два года, а холодный чай и вода – год.

«Магазины очень консервативны, – объясняет Михаил. – И потом, там есть входные билеты. За каждую позицию товара в маркетинговый фонд магазина нужно перечислить деньги. В одной из торговых сетей это 2,6 тысячи долларов за каждую позицию на три месяца. Если за это время товар продается нормально – ты остаешься. Для них „нормально“ – это полторы бутылки за два дня».

Проблема в том, что при таком объеме продаж Михаил теряет время и средства на доставке товара в магазины. «Сейчас в бизнесе все связано с доставкой. Она очень много сжирает. Если привозить по одной упаковочке, то это очень накладно, и надо каждый день отстаивать безумные очереди. В будние дни это часа два-три, перед Новым годом по 12 часов. Когда ты привозишь много, то такой простой машины оправдан. А когда четыре упаковки... Получается, что лучше вообще с ними не работать, потому что мы ничего не зарабатываем».

Оказывается, гораздо удобнее и выгоднее поставлять продукцию в фитнес-центры и спортивные учреждения. Там расходятся почти все – от 75 тысяч до миллиона бутылок, которые ежемесячно выпускает предприятие. Сегодня в Москве более тысячи фитнес-залов, и Михаил полагает, что эта индустрия будет развиваться бешеными темпами. Стало быть, количество каналов сбыта будет расти.

Но этого все-таки мало для компании, которая планирует увеличить производство в семь раз. Рано или поздно ей придется-таки работать с сетевыми магазинами. Для этого надо будет расширить ассортиментную линейку: скажем, летом запускают детский лимонад «Антошка», семь видов.

«В нашем ассортименте должно быть 15-20 позиций, – говорит Михаил. – Тогда магазины будут заказывать по одной коробке на каждую позицию, и минимальный заказ составит, соответственно, 15-20 коробок. Это нормально».

## ПРИВЕТ ОТ МЕНШИКОВА

Году в 1995-м холдинг Виноградова купил под Липецком скважину с питьевой водой и законсервировал ее до лучших времен. Сейчас потихонечку интерес к воде растет. «Нация здоровеет, – обнадеживает Михаил. – Молодое поколение – оно вообще не пьет. Только воду и соки».

Воду решили производить, когда стало понятно, что только лимонада для успешного бизнеса недостаточно. Но вода нужна была не простая, а с ярко выраженным конкурентным преимуществом. «Решение пришло в момент посещения краеведче-

ского музея, расположенного недалеко от места производства,-говорит Михаил.– Экскурсовод рассказал, что князю Меншикову из этих мест поставляли в плотно закупоренных бочках питьевую воду. Наполняли их сразу после грозы. Вода в источнике обогащалась кислородом, и именно такую воду и пил князь Меншиков».

Понятно, что на грозах массовое производство не поставишь, поэтому стали выяснять, какие есть дополнительные варианты.

Выяснилось, что нечто похожее на рынке уже присутствует: вода из подземных скважин (например, ее добывают в Карловых Варах) либо искусственно обогащенная. В России и та, и другая продавалась очень редко. Можно было занимать нишу, апеллируя к тому, что этот продукт полезен для спортсменов и вообще для всех, кто испытывает перегрузки большого города.

Очень дорогая, по словам Михаила, французская установка для обогащения воды кислородом под высоким давлением плюс по-французски трепетное отношение к продукту – и вот вам вода Standard O2.

По всей вероятности, скоро у Четвертакова появятся конкуренты. В феврале этого года в прессе появились сообщения, что российский изобретатель Анатолий Кутьев получил патент на производство питьевой воды, обогащенной кислородом. Далее сообщалось, что Кутьев совместно с Sunrise Innovation продает лицензию на производство такой воды, что в России их будет реализовано не более сорока (сроком на семь лет). А еще Кутьев сообщал, что в России есть несколько компаний, которые и раньше «производили данный продукт самостоятельно без наличия необходимой документации». Этим фирмам разослано требование остановить производство либо купить лицензию. VHV Chaurlet Beverages покупать ничего не собирается.

«Это мне напоминает,– говорит Михаил,– как в девяностых одна компания каким-то образом запатентовала обычную стеклянную бутылку и попробовала получить роялти с пивных заводов. Я думаю, здесь будет такой же результат».

«БИЗНЕС», №54(73) от 29.03.05

Сергей Шестаков

Владелец ЗАО «Качественные продукты»

Неэстетичный хит

ТЕКСТ: Анастасия Никитина

ФОТО: Александр Басалаев

Я, наверное, ошиблась. Мне нужен был человек, который придумал торговую марку «Русский хит». Человек, который выпускает пельмени. Знаете пельмени? Еда такая незамысловатая, на закуску под водку хорошо идет. На пакете с этими пельменями еще мужик с молотом и наковальней изображен. В красной рубаше, неприятный такой.

Больше всего меня поразило, что при встрече Сергей Евгеньевич Шестаков мне сказал:

– Это вы, голубушка? Ну, здравствуйте, здравствуйте. Присаживайтесь, прошу вас.

И я чуть было не ответила:

– Покорно благодарю, ваша милость.

Сергей Евгеньевич слегка оттопыривает мизинец, когда пьет воду из бокала, не терпит грубых слов, читает Джона Фаулза исключительно на Крите и любит пересматривать фильмы Федерико Феллини.

– Сергей Евгеньевич, как же так – вы и пельмени? Да еще и брэнд такой, явно ориентированный на рабочий класс.

– Я ненавижу вот эти слова: средний класс, мидл-класс, лоу-класс. Мне кажется, это как-то обижает людей. Да, «Русский хит» ориентирован на определенные слои населения. И дизайн упаковки соответственный: рубленый шрифт, цвета, символика. По науке так и должно быть. Нужно определять марку, ее графическое изображение и коммуникацию, обращение, понимая своего покупателя, понимая, для кого ты это делаешь.

– А эта символика не претит вашим представлениям о прекрасном?

– Мужик в рубахе? Нет. Я, можно сказать, родом из пионерского детства. Хулиганом не был, мне это не нравилось. Но ездил в пионерские лагеря. Знаете: речевка, линейка, танцы? Это было хорошее время. Одинаковые деньги, одинаковая школьная форма. В кармане у каждого 15 копеек на пирожок... Не могу сказать, чтоб это очень оболванивало.

– То есть вы сознательно выбрали этот образ и продукт?

– Пельмени в нашей стране, – сочувственно глядя на меня, улыбается Сергей Евгеньевич, – это и первое, и второе, и третье в одном флаконе. И суп, и бульон, и паста, то есть хлеб, и мясо. Не забывайте, мы все-таки в средней полосе России живем. За окном минус 20 – правило, а не исключение. И это накладывает обязательства. Грубо говоря, на овощах-то, особенно занимаясь физическим трудом, долго не протянешь. Эта еда очень даже актуальна.

– А вы сами пельмени любите?

– Наверное, это звучало бы красиво, если бы я сказал, что вегетарианец. Но я ем мясо. Правда, очень мало. Знаете, вкусовые рецепторы как будто очищаются. Это позволяет мне острее чувствовать вкус своей продукции. Ее я обязательно сам тестирую.

## ЭСТЕТ – ОН И В БИЗНЕСЕ ЭСТЕТ

Любой человек, занимавшийся бизнесом в девяностые годы в России, расскажет про первые кооперативы, про рэкет и деньги в чемоданах. А Сергей Евгеньевич Шестаков рассказал, как он пытался найти во всем этом изюминку.

– Ой, мне ведь реально уже 40 лет, – вздыхает Сергей Евгеньевич. – Году в 1988-м я покинул государственную службу. А в нашей стране как раз началось кооперативное движение. Но кооператива у меня не было. Мне слово «кооператив» не нравилось. Скажем так – из эстетических соображений. Они мне, может, иногда и мешают по жизни, но тем не менее являются определяющими. У меня была организация с приличным названием – «Молодежный центр». Такая форма активности. У нас в стране ведь все развивалось циклично, – Сергей Евгеньевич неопределенно взмахивает рукой. – Люди продавали металлы, потом продавали лес, потом муку, по том

сахар, потом бензин, нефть, потом еще что-то. И меня это коснулось, но просто торговлей это назвать нельзя. Были интересные затеи, связанные с тем, как объединить усилия одних, помочь другим, сделать на базе этого что-то третье... Иногда даже удавалось заработать. Признаюсь, я жил с сознанием того, что делаю то, чего не делают другие. И это доставляло мне удовольствие.

## А ПОЛУЧИЛСЯ ХИТ

В 1998 году Сергей Евгеньевич Шестаков и несколько его партнеров по прошлому бизнесу создали ЗАО «Качественные продукты». Сергей Евгеньевич стал председателем совета директоров и совладельцем компании. На небольшом заводе в городе Электросталь Московской области трудилось тогда всего 50 человек. «Качественные продукты» занимались выпуском полуфабрикатов: пельменей, raviолей, вареников, блинов, котлет. Сергей Евгеньевич говорит, что сейчас такой бизнес обошелся бы не меньше чем в 10 миллионов долларов. Тогда в десятки раз дешевле. Говорит, не было такой гонки по части рекламы. Говорит, медийные работники все это спровоцировали.

– Изначально был пилотный запуск. Мы решили попробовать, купили полуавтоматическое оборудование невысокой производительности, итальянское, очень качественное. Через три-четыре месяца стало понятно, что это возможно, это получается, это вкусно. Получили много отзывов от благодарных покупателей. Нас поддержали. Говорили о том, как это замечательно. Что в ресторанах и дома такого не сделаешь.

В 2004 году ЗАО «Качественные продукты» – это уже 500 человек на производстве. И годовой оборот в 30-40 миллионов долларов, и такие раскрученные торговые марки, как «Русский хит», «Марья-искусница», «Шамаханские», «Морозов», «Винни», «Елисеевские», «Большая семья», «Смак». Но все-таки наиболее узнаваемые – «Русский хит». По словам Сергея Евгеньевича, это произошло не благодаря, а вопреки.

– «Русский хит» вышел за границы некой узкой целевой аудитории. Многие люди – это показывают наши исследования – несмотря на раздражающую внешнюю концепцию, а возможно, благодаря ей, пробуют и останавливаются на этой марке, голосуя таким образом за качество.

– Значит, неприятный мужик на упаковке способствует успеху?

– Сейчас он уже просто не воспринимается как символ принадлежности покупателя к какому-то классу. Я, например, года четыре назад получал визу в Америку. Надо было поехать по поводу покупки оборудования. Пришел в американское посольство на собеседование. И когда люди узнали, что я делаю пельмени под такой-то маркой, дали мне тут же трехгодичную мультивизу. Выяснилось, что работники посольства, включая посла, едят пельмени «Русский хит».

## СЕКРЕТЫ ПОПУЛЯРНОСТИ

– А вы попробуйте, слепите пельмени в нашей стране! – сокрушается Сергей Евгеньевич. – С одной стороны – проблемы с сырьем. Мясо в России все съели, а новое выращивать некому. С другой – хорошее оборудование у нас вообще не делают. Приходится и то, и другое закупать в Европе. А все импортное, как говорится, «ку-

сается». Всем известно, что мясокомбинаты выпускают пельмени как побочный продукт колбасного производства: из остатков и обрезков. Стоит такое мясо в два раза дешевле, чем первосортное. Но это не обман покупателя – это определено государственными и техническими условиями. Мы же никогда не занимались колбасой. В этом принципиальное отличие. Мы с самого начала создавали предприятие, которое собиралось выпускать полуфабрикаты, и пельмени в частности.

– Если вы столько тратите на качество продукта, который по определению не может стоить дорого, то за счет чего вообще выживаете?

– Вопрос, какие задачи ты ставишь. Одно дело, ты говоришь: сделайте-ка мне, пожалуйста, подешевле и погуще. Другое, если ты ставишь задачи, как сделать вкуснее, приятнее, как создать продукт, который будут знать не столько из-за умеренной цены и уж совсем не из-за самой низкой цены, а знать потому, что это качественный продукт. Это идеология. Мы, как это ни странно, может быть, звучит, не гонимся за сумасшедшими доходами. На этом рынке, где конкуренция просто убийственная, важно заставить покупателя купить один раз и не разочароваться. Надо умерить свою жадность. И тогда доход будет, может, и не гигантский, но постоянный.

Понятно, что произвести что-то – еще не значит реализовать. Сергей Евгеньевич говорит, что в этом вопросе помог накопленный в девяностые годы совместный опыт. Партнеры поделили компанию на несколько частей. Образовался холдинг, в который вошли фирма-производитель и фирмы-продавцы.

– Так уж получилось, что я отвечал за производство. И это очень удобно. Мне не надо ломать голову над тем, в какой магазин завезти продукцию, с кем договориться, где и сколько это должно стоить. Схема очень удобная. Каждый занимается своим узконаправленным делом во благо общего бизнеса.

– А у вас как у производителя есть какие-нибудь секретные рецепты? Какие-то приправы добавляете в мясо или в тесто?

– Да нет особых секретов. Сами понимаете, как нет одинаковых людей, так нет и одинаковых коров. И мясо у них разное. И свиньи тоже разные, несмотря на внешнюю похожесть. Технологи, конечно, досконально изучили эти вопросы. В любом производстве невозможно без узко ориентированных специалистов. И есть основы мастерства.

– Новых конкурентов не боитесь?

– Если появятся конкуренты, которые будут производить качественный продукт, я буду только рад. Мне хочется, чтобы на этом поле количество наконец уже перешло в качество.

## ЭСТЕТА ПОБЕЖДАЕТ ПИОНЕР

Мне показалось, что в Сергее Евгеньевиче Шестакове всю жизнь пытаются ужиться пионер – октябрютам пример, который обязан делать все правильно, владелец завода, который ищет в бизнесе изюминку, и эстет, мечтающий о том, что красота спасет мир. И пионер, несмотря ни на что, побеждает. Все мы родом из детства. Теперь русский мужик в красной рубахе знает, что не зря он молотом по наковальне целый день бьет. Теперь к нему как к человеку относиться стали. Людей и коров одинаковых не бывает.

Когда я готовилась к этому интервью, то пыталась найти хоть какую-то информацию о Сергее Евгеньевиче Шестакове в интернете. Но все поисковые сайты выдавали надпись «Результаты поиска: 0». За шесть лет владелец большого завода ни разу нигде не засветился.

– Почему вы согласились со мной встретиться?

– Я считаю себя человеком скромным. У меня есть аккуратный завод европейского уровня, я делаю продукты, за которые не стыдно. Просто, я думаю, пришло время показать лицо своим покупателям. Мне самому, кстати говоря, было бы интересно познакомиться с владельцами компаний, производящих еду, которую я сам потребляю, шампуни там всякие... По-моему, пришло время выходить из подполья.

«БИЗНЕС», №03(22) от 13.01.05

Артем Юхин

Директор по технологии компании A4vision

Чудо с человеческим лицом

ТЕКСТ: Анастасия Нарышкина

ФОТО: Александр Басалаев

У нас в Москве день, а у Артема в Силиконовой долине – глубокая ночь. Только вот вместо того, чтобы спать или развлекаться, Артем дает интервью. А куда деваться? В свои 28 Артем Юхин – один из отцов-основателей, 27-летний Андрей Климов, с журналистами не встречается. Технологию, благодаря которой о них пишут газеты всего мира, и наша тоже, они придумали еще студентами Бауманки.

## СОГЛАСНО ВЕЛИКИМ ОБРАЗЦАМ

Собственно, газеты и сочинили этот миф: талантливые ребята придумали гениальную технологию компьютерного распознавания лица человека, мыкались-мыкались в поисках инвестора, а потом случилось 11 сентября, и американцы схватились за их идею двумя руками. Артем не любит, когда ему так говорят. Потому что было совсем не так. То есть насчет технологии все верно. До сих пор ничего подобного никто не придумал, хотя лучшие умы не только Силиконовой долины бились над тем, как идентифицировать гражданина – по отпечаткам ли пальцев, по радужной оболочке глаза или как-то еще. Ничего толкового не выходило. В это вре-441 мя в МВТУ имени Баумана на почве научных интересов познакомились два студента, Юхин и Климов. Оказалось, их объединяет не только наука, но и сумасшедшая идея – сделать с нуля высокотехнологичную компанию, как на Западе. Компаньоны наняли знакомых программистов, сняли офис, назвали все это A4vision и стали разрабатывать разные программы. Юхин был гендиректором, Климов – его замом. Деньги добывали НИРа́ми (научно-исследовательскими работами), из них платили зарплату и аренду. В свободное время компаньоны читали книжки по бизнесу.

– Мы прочитали, как создавались Apple, Microsoft, Oracle, Google и eBay – высокотехнологичные компании, вошедшие во все бизнес-учебники, – говорит Артем. – Изучали истории их успеха. Многие были основаны студентами, и это очень нас вдохновляло.

Первые годы, когда компания встает на ноги, в учебниках фигурируют под названием «стартап» (start up). Партнеры мечтали сделать образцовый стартап. Это значит, что им предстояло пройти три этапа. Первый – создание фирмы и поддержание ее собственными силами. В это время маленькая компания живет обычно на собственные средства, а также на деньги частных инвесторов (в США это так называемые «ангелы», в России просто друзья) и разрабатывает идею, которая должна вынести ее наверх. Второй этап – это привлечение венчурного капиталиста, который оценит идею и вложит в компанию некоторые средства. Третий этап – союз с крупным инвестором.

Сказано – сделано. Идей у компаньонов было множество, оставалось выбрать самую перспективную. Таковой оказалось компьютерное зрение, а иначе говоря – трехмерная система распознавания человеческого лица. Компьютерным зрением Артем занимался несколько лет, его работа вылилась в диплом, диплом – в патент. Первый этап занял у компании, в которой тогда насчитывалось человек двадцать, около года. Пора было выходить на мировой рынок в поисках фондов, готовых вложиться в рискованный проект. Рискованный, потому что на тот момент на руках у партнеров не было ничего, кроме разработки. Само устройство, которое могло бы строить трехмерные модели, пока что не было готово.

Партнеры составили список венчурных фондов по всему миру и стали писать туда письма. Обращались к знакомым русским профессорам, работавшим за границей. Это сработало: их стали приглашать на презентации, за их счет, разумеется. В Сеуле просидели две недели, устраивая презентации по пять раз на дню. По-книжному это называется «сейлз роад шоу». Артем подключал все свое ораторское мастерство, убеждая собравшихся, как это перспективно – камера, с помощью которой можно получить цифровые копии, или слепки, трехмерной поверхности любого объекта, в том числе человеческого лица. Данные можно занести в базу или хранить на карточке. Андрей показывал прообраз камеры, сделанный в домашних условиях, и одному ему ведомым способом заставлял его работать.

– Мы были как бродячий цирк, – говорит Артем. – Но это нормально – так обычно все и делается. А еще мы бродили по 12 часов в день, осматривая города, где бывали. Когда только успевали? Мы объездили весь мир. Мне очень нравилось путешествовать, только каждая копейка была на счету. Хотя суп в раковине, конечно, не варили.

Оказалось, что учебникам можно верить: «бродячий цирк» себя оправдал, появились желающие вложить в компанию деньги. Проблема была в одном: венчурные капиталисты предлагали Юхину и Климову перебраться за границу и вести дела где-нибудь в Женеве, поскольку на московских улицах все еще встречаются пьяные медведи с балалайками и лучше держаться от них подальше.

– А у нас была установка: сделать все именно в России, – говорит Артем. – Платить в Швейцарии пяти разработчикам? За эти деньги в России можно содержать пятнадцать! У нас было три потенциальных инвестора, двоих этот подход не устраивал.

А третий инвестор, крупная европейская венчурная компания MyQube, согласился на то, что основные силы A4vision останутся в Москве, и выделил около 1,5 миллиона долларов для разработки технологии, о возможном применении которой шли споры – то ли она будет востребована в пластической хирургии, то ли в интернет-торговле. О системах безопасности тогда никто не думал: на дворе стоял 2000 год. В это время мир переживал хай-тековский кризис. Такие компании, как A4Vision, закрывались пачками.

– Мы влетели в последний вагон, – говорит Артем. – После нас MyQube ни в кого не вкладывал, а «стартап» стало ругательным словом. А нам по 24 года, и все на нас – от стратегического плана до аренды офиса. Темпы были совершенно сумасшедшие, за три месяца делали то, на что в НИИ потратили бы три года. Жили в офисе, спали на столах. Стартап – это значит забыть про семью, вообще про все. Бессонные ночи, сигареты – и надо делать чудеса. Меня здесь до сих пор зовут специалистом по чудесам, а Андрюшина неофициальная должность – Chief Magic Officer, главный менеджер по волшебству.

## ПРЫЖОК В СИЛИКОНОВУЮ ДОЛИНУ

Пока компаньоны совершали невозможное, ударило 11 сентября. Руководство компании решило продвигать технологию компьютерного зрения на рынке систем безопасности. Ведь камеру можно установить в аэропортах и других людных местах, с ее помощью можно делать трехмерные фотографии для биометрических паспортов. И партнеры приняли решение: в разгар кризиса перевести свой бизнес в США, потому что потенциальный рынок, конечно, там.

– Злые языки говорили: вот, вы воспользовались 11 сентября, – говорит Артем. – А было наоборот. 2001 год, разгар кризиса, у нас деньги на исходе. И либо мы найдем инвестора, либо загнемся. Кризис жутчайший: программистов увольняли десятками тысяч. А мы – российская компания, которая пытается привлечь деньги в Америке, где и своим туго.

Дело было не только в хай-тековском кризисе. К тому времени несколько международных компаний уже работали над проблемой распознавания лиц. После теракта их акции взмыли на бирже, а потом так же резко обрушились – выяснилось, что их технологии не работают. Face Recognition (распознавание лиц) тоже стало ругательным словом. Компаньонам пришлось доказывать, что они делают совсем другое. То, что работает.

Вот в такой нелегкой ситуации решено было обратиться к Энзо Торрези, пионеру, легенде Силиконовой долины, другу Билла Гейтса и прочих акул бизнеса. К тому моменту Торрези, которому было слегка за шестьдесят, отошел от дел и делил свое время между виллой, яхтой и прочими радостями, доступными энергичным жизнерадостным миллиардерам. Синьор Торрези идеально подходил для идеального стартапа. Только вот достать его не было никакой возможности.

А теперь внимание: рецепт. Маниакальное упорство, оно и еще раз оно. Синьору Торрези было отправлено примерно 50 писем с просьбой устроить презентацию A4Vision в Силиконовой долине. Письма неизменно завершались искренней благодарностью за содействие и содержали вопрос: на какое время бронировать отель?

На десятом письме Торрези перестал читать, на 15-м начал смеяться, на 50-м понял, что отделаться от изобретателей можно только одним способом: помочь. Опустим подробности, скажем лишь, что спустя некоторое время Торрези стал председателем совета директоров A4vision, а офис был устроен у него дома.

– Прислуга была в шоке, – говорит Артем. – Шикарная вилла, а тут творческий беспорядок: всюду ноутбуки, какие-то бумаги, папки. Торрези ходил среди этого и ворчал – не думал, дескать, что снова придется работать, заставили, заставили...

Добродушное это ворчание означало, что проблем с инвесторами у компании быть не должно. Торрези знал всех, и все знали его. Но, вспоминает Артем, даже для него привлечь деньги в такое время оказалось не так-то легко. Тем не менее вскоре в качестве инвестора к компаньонам присоединился мировой лидер по производству компьютерной периферии Logitech, затем подключился ведущий венчурный фонд Силиконовой долины Menlo Ventures. A4vision превратилась в русско-итало-швейцарско-американскую компанию с офисами в Калифорнии и Швейцарии и командой разработчиков в Москве. Исполнительным директором и президентом компании стал американец Грант Эванс, занимавший до этого позицию старшего вице-президента в крупнейшей биометрической компании Identix. Артем получил должность директора по технологии (в хай-тек компаниях, объясняет он, это вторая позиция), Андрей – вице-президента по развитию продукта. Конечно же, я спросила Артема, не считает ли он, что с появлением инвесторов изобретатели теряют контроль над собственным детищем, поскольку их доля размывается, да и во главе компании – уже не россияне, как это было когда-то.

– Как основателям нам принадлежит часть акций компании, – говорит Артем. – И мы ничего не теряли, а, наоборот, приобрели коллег с мировым опытом.

Прошло три года. В американских газетах историю A4vision и раньше называли идеальным стартапом, а теперь, когда глава Oracle Ларри Эллисон вложил в дело 4,8 миллиона долларов своей инвестиционной фирмы ТАКО Ventures (об этом объявили в конце октября), когда в общей сложности компания привлекла 23,3 миллиона долларов, а консалтинговая компания Frost Sullivan назвала ее технологию лучшим биометрическим продуктом года, газеты и вовсе разошлись. Так и пишут, мы сами читали: A4vision, мировой лидер в биометрии. Артем Юхин – член международного исполнительного комитета по стандартизации информационных технологий (INCITS) и технической комиссии по биометрии (MI), он участвует в разработке международных стандартов для биопаспортов. Это дело очень перспективное и денежное.

Согласно Нью-Орлеанскому соглашению, которое в марте прошлого года подписали 188 стран, и Россия в их числе, основным методом идентификации граждан в загранпаспортах и визах будет биометрия лица. Та самая технология, которую придумали наши герои. Это описано в новом проекте международного стандарта на формат данных, хранящихся в биометрических паспортах. Поэтому западные аналитики ожидают, что в 2006 году объем рынка биометрических систем составит 2 миллиарда долларов, а к 2007-му приблизится к 4 миллиардам. А что же Россия?

– В России тоже есть опытное производство и планы по запуску серии, – говорит Артем. – В прошлом году была выпущена опытная партия в несколько тысяч устройств. В следующем году мы переходим на серийное производство, объемы пока уточня-

ются. Наши партнеры в России выполнили все необходимые процедуры по сертификации устройства для использования в России и СНГ.

Партнеры – это системный интегратор НПО «Информация», который отвечает за продвижение продукта, обучение специалистов и т. д. Что касается биопаспортов, то Россия обязалась перейти на них с 2006 года. Пока что A4vision ведет переговоры с госструктурами, которые отвечают за этот проект.

«БИЗНЕС», №18(18) от 23.12.04

Глеб Яковлев

Совладелец «Бойцовского клуба», финансовый директор девелоперской компании концерна «Нефтяной»

Гламур до первой крови

ТЕКСТ: Мария Петрищева

ФОТО: Александр Басалаев

«Настоящий бойцовский клуб» в Москве появился год назад. Его основали Глеб Яковлев и Владимир Ливенцев. Пока состоялось всего три боя, но мифология русского fight club наращивает обороты, а бизнес вышел на самоокупаемость. Кто будет его следующим владельцем?

## ЗДЕСЬ БЫЛ ВАСЯ

– Это был не бой, а просто чума! Мы нашли недостроенный подземный кинотеатр на проспекте Мира. Люди попадали внутрь через дырку в асфальте! А когда спускались туда, в крошечной тьме загорались прожекторы. И все столбенели: бетонное пыльное помещение, на стенах которого написано «Здесь был Вася», было оформлено сусальным золотом. А ринг ограждали железные прутья. Не было туалетов, розеток, лампочек – только ослепительный лагерный свет. Все было крайне жестко и одновременно гламурно. По-русски.

Так рассказывает о самом первом бое старший партнер «Бойцовского клуба» 447 Глеб Яковлев. Бизнесмен с 12-летним стажем, работал в Инкомбанке, в американском инвестиционном банке, в подразделениях группы МДМ, а сейчас является финансовым директором в девелопментской компании, входящей в концерн «Нефтяной». При устройстве на последнюю должность Глеб честно предупредил будущее руководство, что параллельно открывает «Бойцовский клуб» и будет уделять ему все свободное время.

– Так что же, Глеб, «Бойцовский клуб» – это хобби или бизнес?

– Если откровенно, я до сих пор не могу решить. Для хобби – слишком много, для бизнеса – слишком мало.

Сейчас нужно либо превращать эту затею в серьезное предприятие и бросать основную работу, либо не давать клубу развиваться.

– А какая ситуация у вашего партнера?

– У Владимира такие же проблемы. Он является советником генерального директора информационного агентства «Интерфакс». Хорошая должность, положение в обществе. Так как Володя мой младший партнер, ему тем более невыгодно бросать «хлебное» место. Поэтому пока мы наняли профессионалов, чтобы они управляли нашим проектом.

За год в «Бойцовском клубе» сменилось третье поколение персонала. Столь высокая ротация связана с тем, что сначала Яковлев искал партеров. А приходящие люди хотели быть высокооплачиваемыми топ-менеджерами, и уровень их ожиданий не совпадал с бюджетом.

– «Бойцовский клуб» – самый системный продукт, который я создал после кризиса 1998 года. Но не все так просто. Мы продумывали самокупаемость, но не просчитывали клуб как полноценную бизнес-схему. Отсутствовали такие пункты, как PR-менеджер, менеджер по работе с клиентами, рекламодателями, спонсорами. Сначала казалось, что справимся сами. Мы попытались вытянуть проект «в ноль» только благодаря обширным личным связям. Но это неправильно: звонки совершенно незнакомым людям, cold call, с целью вовлечь их в бизнес тоже очень важны и приносят пользу.

«Бойцовский клуб» начался благодаря частным инвестициям. В организацию первого боя, создание корпоративного стиля и сайта Яковлев вложил около 80 тысяч долларов. В эту же сумму вошли расходы предпроектных разысканий: дорогостоящие юристы, бывшие сотрудники Baker McKenzie.

– У вас были какие-нибудь проблемы с лицензированием своей деятельности?

– Никаких проблем с властями у нас не было. Юристы разобрались и сказали мне, что этот вид деятельности не лицензируется. А до этого мы обращались в Спорт комитет, Министерство культуры, в Федерацию бокса России. Выяснилось, что мы не попадаем под юрисдикции профессионального или любительского бокса. Но мы в любом случае обеспечиваем боксерам медицинскую комиссию и страховку.

– Как вы собирались «отбить» вложенное?

– В идеале деньги должен приносить всего один источник – спонсоры. Последний раз стоимость билетов была снижена: с 5 тысяч рублей до 4 тысяч. У нас платное членство – для того, чтобы выйти на ринг, вам придется выложить 1,5 тысячи долларов.

– А тотализатор у вас есть?

– Да, конечно, при поддержке казино «Золотая жила». Но на самом деле и мы, и казино рассматриваем тотализатор больше как fun, потому что денег при той системе тотализатора, которая у нас существует, мы никогда особо не заработаем. Мы не заинтересованы в том, чтобы наши камерные соревнования превращались в стадион, и так или иначе ограничиваем количество зрителей. К примеру, в «Крокусе» может поместиться не более 500 человек.

– Сколько боев вы планируете проводить в год?

– Шесть. А за вечер – не более четырех выступлений.

Динамика бизнеса у Яковлева следующая. Первое и второе мероприятия не окупились. Третий бой окупился с маленьким плюсом. Сокращение расходов между первым и вторым – 25%, между вторым и третьим – 8-10%. По доходам картина такова: между первым и вторым – 100%, между вторым и третьим – 26%. До сих пор основ-

ная часть расходов русского «Бойцовского клуба» – production. Минимально каждый новый бой обходится Яковлеву в 50 тысяч долларов. Сейчас очень многое зависит от четвертого боя, который должен проходить 26 февраля этого года.

– Изучая ваш сайт, нигде не найдешь информации о месте, в котором планируются бои. Зачем такая секретность?

– Каждый раз это новая площадка. Содержать собственный клуб нам невыгодно. Сейчас мы первый раз решаемся сделать бой повторно на той же площадке – в «Крокус сити молл». Причина проста: «Крокус» очень понравился спонсорам, техническому персоналу, дизайн-студии, с которой мы постоянно сотрудничаем для оформления шоу, и зрителям.

– А женщины не хотят принять участие в ваших боях?

– Вы знаете, это удивительно, но с каждым разом их приходит все больше и больше. Женщины гораздо более кровожадны, чем мужчины, они требуют нокаутов, подбитых глаз, сломанных носов. И есть несколько девушек, которые хотели бы выйти на ринг. Но пока мы с партнером не решили, стоит ли устраивать такой бой. Это вопрос вкуса, и мне женский бокс не импонирует.

## БОГАТЫЕ И СЫТЫЕ

Русский «Бойцовский клуб» не имеет никакого отношения к одноименному роману или книге. И хотя за основу взята английская модель, в России она трансформировалась до неузнаваемости. Примерно то же самое, как считал Бердяев, произошло у нас и со всей мировой философией.

– В чем специфика именно русского «Бойцовского клуба»?

– Когда мы разрабатывали фирменный стиль, то копировали английский файт-клуб. Но потом бросили, потому что для российских условий их аморфная эстетика совершенно не подходит. Мы сделали ее, с одной стороны, жестче, а с другой – адаптировали под любовь русских «сделай мне красиво». Гламур неизбежен, если среди наших рекламодателей такие известные модные марки, как Pal Zileri.

– Насколько я знаю, в английской системе бои всегда проходят в одном и том же месте?

– Да. Там они гораздо меньше вкладывают в production, используют одни и те же площадки, штатный свет, ринг. В Англии совершенно другое отношение к боксу. Для них бокс – джентльменский вид спорта на протяжении 150 лет. Когда мы начинали, бокс считался плебейским видом спорта, нас все сравнивали с боями без правил, которые проходят во второсортных казино. Сейчас мы сломали эту тенденцию. Но произошло это только потому, что мы сделали бокс гораздо более гламурным развлечением, чем он является. Иначе нам бы не удалось привлечь спонсоров или зрителей.

– По сути вы просто извратили весь социальный протест, заложенный в бестселлере Чака Паланика?

– Поймите, наша публика очень далека от демаршей и протестов. Она совсем недавно дорвалась до роскоши и не хочет ее потерять, не говоря уже о критике. Все просто ищут новых удовольствий, впечатлений, общения. Последнее даже для нас было неожиданностью – мы не ожидали, что люди хотят не только адреналина, они

хотят просто встречаться и разговаривать. Но была феноменальная история: победитель последнего боя пригласил своего соперника в собственный ресторан, где они пили дорогое французское вино до пяти утра. Потом к ним присоединилась фактически вся группа наших бойцов. Так что мужскую дружбу никто не отменял.

Мы просто перевернули бокс с ног на голову, активно вовлекая зрителей в процесс участия. Людям интересно смотреть, как представители их среды ведут себя в некомфортных условиях, на ринге.

– Вы и дальше будете продолжать играть на этой тяге к глянцу?

– Идей развития очень много. Мы планируем делать более красочные мероприятия. Поступали предложения провести бои за звание чемпиона мира в отдельных боксерских версиях. В следующем году обязательно состоятся международные бои между членами английского и российского клубов. Мы хотим сделать постоянную телевизионную передачу. Ведутся переговоры о сотрудничестве с продюсерской компанией по «раскрутке» русского художественного фильма.

– А экономить вы научились?

– У нас нет офиса. Недавно удалось договориться с Ольгой Слуцкер, владелицей сети World Class, чтобы наши бойцы тренировались в ее клубах. Это выгодная кросс-реклама. Кроме того, большинство вещей мы держим на аутсорсинге: типографию, дизайн-студию. Юридические расходы сильно сократились, а договорная база стала активом. Ринг у нас свой. Еду и напитки предоставляют партнеры, например компания Nemiroff. Есть, конечно, статьи расходов, которые растут вместе с развитием бизнеса: кейтеринг, типография. Но мы поняли главное: логику организации мероприятия.

– А конкуренты у вас есть?

– Прямых, в области бокса – ни одного. Скорее мы конкурируем с гольфом. Или с теннисом. Ведь все это так или иначе шоу-бизнес.

## ДЕВСТВЕННИКИ-САМОУБИЙЦЫ

Среди участников боев есть как мультимиллионеры, так и представители среднего класса с доходом от 3 тысяч долларов. Победитель получает от клуба памятную медаль и подарки спонсоров, которые по цене могут перекрыть необходимый взнос в 1,5 тысячи долларов.

– Вы когда-нибудь сами принимали участие в боях?

– Первый раз это было на Кипре. Меня «вырубили» через пять минут.

Сейчас я не тренируюсь. Но «Бойцовский клуб» помог мне стать жестче. Когда бизнес свой, я за него готов перегрызть глотку. С другой стороны, борюсь сам с собой, преодолеваю страхи. Страх смерти, например.

– Это было вашей главной мотивацией для открытия клуба?

– Быстрые и большие деньги – это большая проблема. Бойцовский клуб - мизерный бизнес по сравнению с тем, что у меня было раньше, но в начале девяностых все было хаотично, бесконтрольно, неорганизованно. Сейчас я привлек юристов, написал бизнес-план, сделал бюджет. У меня есть мечта: попытаться построить бизнес, а потом его продать. Для меня это основная задача. Провести предпродажную подго-

товку, с понятными и осязаемыми денежными потоками, а затем продать долю или целиком. У меня такого еще не было, и очень хочется испытать эти эмоции.

– И сколько вам еще ждать?

– Полгода – для продажи доли. Целиком это сделать гораздо сложнее. Шоу-бизнес плох тем, что он весь держится на личных отношениях. И продать шоу-бизнес как шоу-бизнес практически невозможно.

«БИЗНЕС», №11(11) от 14.12.04

### Десятка самых самых

Некоторые авантюристические романы даже в подметки не годятся злоключениям наших героев. Бизнес – это часть нашей прекрасной и неповторимой земной жизни: со своими радостями и горестями, смешными и трагическими моментами. Вот и подходит к завершению наша книга. На закуску в качестве своеобразного бонуса мы воспроизводим здесь наиболее «зубодробительные» фрагменты отдельных интервью.

Если в вашей биографии случались события и похлестче, даже не сомневайтесь: смело обращайтесь в редакцию газеты «Бизнес», и у вас появится реальный шанс стать звездой полосы «Мое дело».

«Женя завоевывает рынок с военной хитростью. Однажды возникли проблемы с заказчиком, никак не получалось подписать с ним договор на выполнение каких-то сложных баз данных. Заказчик придирался к разным мелочам, менял концепцию и путался в своих желаниях. В результате после месячных мучений Женя разработал стратегическую тактику. Договорился, что в офисе клиента будут сидеть его, Жени Волкова, люди и на месте дорабатывать заказ. Клиент согласился, и в тот же день к нему в офис приехали две красавицы. За пару недель работы девушки дописали базу и выполнили главную свою задачу - очаровать весь мужской коллектив компании, в том числе и директора. Через месяц контракт был подписан – на сумму даже большую, чем предполагалось»

Евгений Волков

«В Севастополе, кстати, познакомились с молодой парой – они тоже бизнесом занимались каким-то, в Москве жили, но из этих мест. И у парня отец – капитан первого ранга, командир атомной подлодки. Ну, отдыхали как обычно, выпивали, разговаривали. А когда вернулись в Москву, этот капитан звонит мне однажды: приехал в Москву, хочу тоже в бизнес. А куда его? Но он настойчивый, сам поехал в Южный порт, ну посмотреть походить – в форме каперанга, разумеется, как положено. А тогда какую-то фигню кооператоры делали – турбинку для „Жигулей“ что ли, что-то она там усиливать должна была. Вот он к прилавку с этими турбинками подошел, взял товар в руки, повертел и сказал сакраментальную фразу: „Хорошая вещь, но дорогая“. Пошел дальше. Как он потом рассказывал, через 50 метров догоняет его продавец, говорит: хочешь работать, отец? – А что делать? – Будешь через каждые десять минут подходить к прилавку, брать турбинку в руки и говорить: хо-

рошая вещь, но дорогая,— и отходить.— Александр Борисович смеется, как ребенок, заразительно, я и сам не могу удержаться.— Понимаешь? Он им покупателей привлекал: военный — значит, в технике разбирается, но какие деньги у военного — поэтому и не может купить. Между прочим, он так два года проработал, 25 рублей в день. Как сейчас помню-дома, в гостях, в офисе моем капитан репетировал: брал в руки какую-нибудь штуку, помаду например, открывал и так, с разными интонациями: хорошая вещь — но дорогая; хорошая вещь, но дорогая...»

Александр Дюков

"В 1988-м в КЭБе придумали экскурсию, посвященную 1000-летию крещения Руси. Нашли экскурсоводов — много их тогда было без работы. На центральном телевидении отыскался чудо-человек Паша Гранкин, водитель первого класса, эрудит, владеющий несколькими языками. Договорились, что Гранкин ведет автобус и на четырех языках рассказывает об архитектуре Москвы, о православии, о церквях, о си-нагогах, о католических храмах... Это был проект века! Иностранец просто обязан был клюнуть на Пашу Гранкина! Ермилов продал машину, на вырученные деньги дал задаток директору соседнего автопарка. За аренду автобусов обещал заплатить позже, когда пойдет прибыль. Напечатал плакаты, расклеил на остановках. И что? И ничего. За весь день к автобусам подошли шесть или семь человек. «Хоть стреляйся,— говорит Ермилов.— Больше у меня ничего нет, и что теперь делать — неизвестно. И я подумал: если мы видим очередь, то советский человек сначала встанет, а потом уже спросит, что дают. И на следующее утро я молил директора автопарка: поверьте мне в долг еще на один день. Он поверил. Я взял наших экскурсоводов, дал им мегафоны, и они на остановках начали вещать в мегафон, какая у нас замечательная экскурсия, а остальные изображали очередь. Все! К вечеру были полные автобусы. Я вернул все долги»

Александр Ермилов

"Представьте себе 1994 год. Лето. Одиннадцать часов дня. Ирина Мочалова готовит к отправке на учебу в США 30 школьников и с нетерпением ждет в посольстве, когда им оформят визы. Детям в 14.00 улетать, они вместе с родителями уже томятся в Шереметьево, а паспорта еще не готовы. С 12.00 до 13.00 в посольстве обед. И если до полудня визы не оформят, дети сегодня никуда не полетят. Наконец приносят паспорта. На часах п.55— Ирина сгребает документы в охапку и прыгает в автомобиль. Времени впритык, на улицах пробки.

— И в Девяткинском переулке я царапаю бампером какую-то машину, -весело рассказывает Ирина.— Не знаю, кто был виноват. Но вылезшая из машины отмороженная личность, видимо, знала. «Две штуки зелени»,— с ходу заявил этот товарищ. Попыталась что-то ему объяснить, всучить визитку. Но в ответ только: «Две штуки зелени».

А потом немногословный персонаж проворно схватил несколько паспортов, лежащих у Ирины на переднем сидении, сел в свою машину и уехал. Ирина могла бы впасть в оцепенение или, наоборот, забиться в истерику. Но было некогда — должен же хоть кто-то улететь! Улетели 25 детей. А родители оставшихся пяти поставили Ирину в известность, что если их дети не улетят завтра, то ей лично, а заодно и ее

родственникам не позавидует ни один человек на свете. Самые ужасные клиенты, по убеждению Ирины Мочаловой, это родители. Ни в одном другом бизнесе таких не сыщешь.

– Что делать, я не знала. «На автомате» переоформила на завтра билеты. Дети, кстати, успели зарегистрироваться, и все это было не так просто. Потом заехала на пост ГАИ, где еще днем продиктовала номер той машины. Сказали, новостей нет. А потом автоматически поехала кататься по Москве. И что вы думаете! – Ирина оживляется. – В шесть часов вечера натыкаюсь на ту самую машину, припаркованную у подъезда. Видимо, сильные желания иногда материализуются. Опыта в решении подобных вопросов не было абсолютно.

Тут Ирина судорожно вспоминает, что один из бывших клиентов -интеллигентный на вид папа – как-то сказал ей со значением: «Ирина Алексеевна, будут проблемы – обязательно звоните». Вот и позвонила.

– Такого скопления черных джипов в «Бригаде» не показывали, -говорит Ирина. – Поверьте, я ничего хорошего в этом не вижу. Просто так получилось: от чего бизнес пострадал, то ему и помогло.

За неимением лучшей идеи ладные парни из джипов начали обходить подряд все квартиры в подъезде. И надо же случиться, что похититель паспортов в этот момент зачем-то вышел в подъезд. Сильные желания продолжали материализовываться. Встреча получилась мирной, даже дружеской: проходила на понятном всем, кроме Ирины, языке. В итоге она получила паспорта, а похититель – гарантии, что за царапину на машине Ирина расплатится в ближайшее время. На следующий день оставшиеся дети улетели"

Ирина Мочалова

"Самая большая щука, которую я сама поймала, весила 18 кг. Руки в кровь, оторванные ногти, но зато какой адреналин! Садись в лодку, видишь это чудовище и понимаешь, что ты его взяла! Но рыбалка, которую я никогда не забуду, закончилась полным провалом. Дело было на затопленном Чувашском водохранилище.

В этом месте плавающих коряг больше, чем рыбы. И вдруг у меня берет щука, по ощущениям, весом от 4 до 6 кг, но идет совсем спокойно, как бревно. Я медленно подвела рыбу к лодке и говорю своему приятелю: «Бери садок и доставай ее». А щука отличается тем, что, как только она хлебнет воздуха, ее нужно тут же вылавливать и не давать опять нырнуть. Иначе происходит химическая реакция, и она бешено рвется на свободу, удержать ее на тонкой леске крайне сложно. И тут мой приятель размахивается и пытается надеть садок ей на голову. Выражение щуки я никогда не забуду: «Я всякое видела, мужик, но чтоб меня сачком ловили, это уже беспредел». Щука буквально обиделась. Мощнейший рывок, и она уходит под лодку вниз. Спиннинг у меня завязывается узлом, а щука выходит «на свечу» с другой стороны лодки! 40 минут шла борьба. В конце концов она оборвала крючок и спокойно уплыла, напоследок посмотрев мне прямо в глаза"

Наталья Муштакова

"Когда-то у меня уже был ресторан. На Старом Месте в Праге. Сначала я частенько там обедал, а потом случайно узнал, что ресторан продается. Их шеф-повар Рене

просто волшебник. Один из лучших поваров в Европе. Есть, правда, в этой истории один пикантный момент.

Через некоторое время после покупки Дмитрий узнал, что весь обслуживающий персонал его заведения – люди нетрадиционной сексуальной ориентации. Как-то совершенно случайно узнал. Смутился и сделал из ресторана ночной клуб. А потом, в порядке эксперимента, опять ресторан. В 2002 году в Европе случился потоп, и ресторан Немировского в числе прочих подвальчиков Праги затопило.

– Воды было вот столько, – Дмитрий поднимает руку на метр от пола и продолжает с детским восторгом. – Все плавало. Получился бассейн с едой! Потоп практически уничтожил полигон для гастрономических экспериментов, и Дмитрию ничего не оставалось, как продать его. Правда, страховка покрыла причиненный стихией ущерб.

– Я тогда, после потопа, с Рене договорился, что еду в Россию, занимаюсь плиткой, потом открываю ресторан и его зову шеф-поваром"

Дмитрий Немировский

"Однажды открылась дверь в кабинете академика Козина, занимавшегося в Академии сельского хозяйства (ВАСХНИЛ) рыбоводством и пчеловодством. На пороге стоял молодой человек. Визитер сразу взял быка за рога:

– Роберт Борисович, у меня идея, – сказал академику аспирант НИИ морского и рыбного хозяйства. – Вот Грузия, она всегда была аграрной страной, там отличные условия для ирригационного рыбоводства, а института, занимающегося проблемами рыбы, там почему-то нет. Юнец объяснил академику, что можно брать в высокогорье мальков, запускать их в водоемы на тропическом побережье – и карп, естественно, будет есть за обе щеки.

– Это был почти нонсенс, – вспоминает Папунашвили. – Человек сам пришел и что-то такое предлагает. Действительно, нонсенс. Особенно с учетом того, что дело было в начале восьмидесятых. Но академик Козин загорелся и позвонил куда надо. В Агропром. Его со смелым рыбоводом вызвали на ковер. В Подмосковье тогда было НИИ ирригационного рыбоводства. В Агропроме и решили: «Откроем его филиал в Грузии. А вы, – обратились к Папунашвили, – раз вы такой умный, будете директором». Было тогда Георгию Автандиловичу 27 лет. Собрал он по крупицам коллектив, начали строить здание института и жилье, карпов выращивали в водоемах Иверии"

Георгий Папунашвили

«Фил – человек большой, килограммов под двести, и убедительный. В Америке он торгует машинами, но свой основной капитал сделал на Украине. Было так. Фил где-то раздобыл со-страничную брошюру компании „Кейс“, в которой рассказывалось о преимуществах комбайнов и тракторов, производящихся этой фирмой. Что-то подсказало Филу, что надо ехать на Украину. Там Фил использовал свою убедительность и, оперируя исключительно словами и картинками из брошюры, практически уговорил деловую элиту Украины закупить у „Кейса“ комбайнов на 70 миллионов долларов. Все шло к счастливой сделке, но выяснилось, что контракты такой величины утверждаются исключительно Верховной радой. И, подсказали оптимистичные украинские бизнесмены, дело это безнадежное. Но Фил вышел на трибуну,

чтобы убеждать, и сразу услышал что-то типа „геть!“ или как там – „ганьба!“, короче, парламентарии возмущались, что это им какой-то американец будет указывать, какие комбайны покупать. Фил понял, что сейчас рухнет дело, на которое он потратил два года жизни и кучу денег. И Фил нашел нужные слова, и слова это были, как утверждают очевидцы, в основном матерные. Смысл выступления сводился к тому, что какие же вы идиоты, если не понимаете очевидной выгоды сделки, и, мол, черт с вами со всеми, сидите дальше в той же..., в которой сидели. Когда Фил сошел с трибуны, ему в ужасе объявили, что это конец его деятельности в стране – никто еще так с парламентом не разговаривал. Но еще больший шок был у соратников Фила, да и у самого бизнесмена, когда рада подавляющим числом проголосовала за сделку»

Александр Рыскин

«2002 год запомнился Дмитрию еще и последствиями футбольного матча Россия-Япония, прямая трансляция которого проходила на Манежной площади. -Когда все было почти готово к открытию, нам поставили стеклянные большие витрины и двери красивые. И матч Россия-Япония. А потом погром. Как раз мы и подвернулись со своими красивыми дверями. Толпа фанатов прошла по Камергерскому переулку. А я в этот день поехал с женой в ресторан, такой довольный был. Мне звонят и говорят: „Дмитрий, у нас расколошматили все!“ Четыре дюжих молодца взяли чугунную урну, разбежались и со всего размаха швырнули в двери „Прайма“. Каленое стекло на кусочки рассыпалось. В принципе мы страхуем все свои объекты, но страховать стройку я не стал. Зря, наверное»

Димитриос Сомовидис

«Году в 1993-м. когда Алексей купил уже загородный участок и построил первую свою гостиницу, ему позвонил человек и попросил передержать собаку несколько дней. Он приехал со своей собакой на трех черных BMW, а через неделю, когда собаку надо было забирать, он приехал снова, но денег платить не стал, а, наоборот, предложил Харкевичу охранять его гостиницу для животных, за деньги, разумеется. Еще этот добрый человек прислал к Харкевичу своих детей пожить на свежем воздухе и поиграть со зверушками, а когда Харкевич отказался платить „за крышу“ этому человеку, то он снова приехал и поджег вольеры. Избавиться от его опеки удалось только благодаря соседу, который работает в крупном банке и вызвал свою охрану. Во время пожара в одном из вольеров погибла собака британского консула. Консул приехал и спросил Харкевича, не надо ли чем-нибудь помочь»

Алексей Харкевич