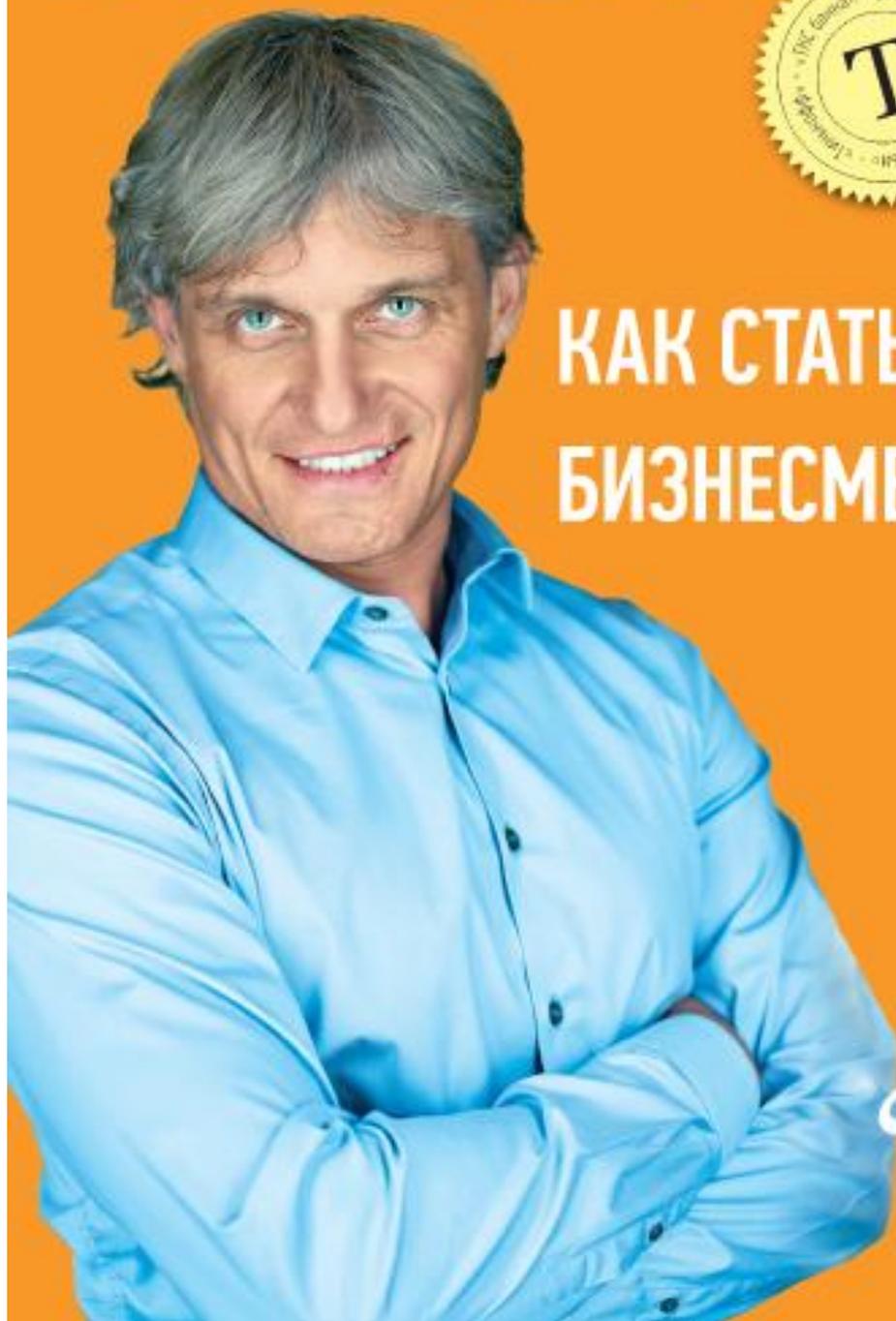
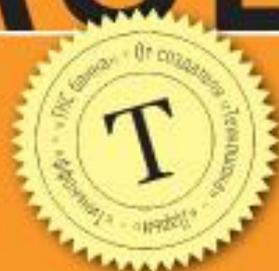


Олег  
**ТИНЬКОВ**



**КАК СТАТЬ  
БИЗНЕСМЕНОМ**



О л е г Т и н ь к о в

Как стать  
бизнесменом

## Введение

Я начал писать эту книгу под кодовым названием «Как заработать миллион» в городе Пхукете в Таиланде 4 ноября 2010 года, сразу понимая, что нужно придумать более оригинальное название. Не знаю, насколько оригинальнее вышло «Как стать бизнесменом» — но уж точно конкретнее. В книге именно об этом вы и прочитаете.

Если в первой моей книге «Я такой как все» довольно мало практических советов, то в этой я постарался вам сообщить всё, что знаю про бизнес, и всё, что позволило мне создать пять успешных бизнесов в самых разных сферах — торговля электроникой, производство замороженных продуктов, ресторанная сеть, пивоваренные заводы и банк.

Я старался приводить примеры из всех своих бизнесов, чтобы изложение получилось наглядным. Буду очень рад, если моя книга позволит избежать вам хотя бы части ошибок — без них в бизнесе, по моему глубокому убеждению, всё равно обойтись нельзя.

Олег Тиньков

Легальная версия электронной книги Олега Тинькова «Как стать бизнесменом» продается только на Портале Олега Тинькова: <http://tinkov.com/order>.

(с) Олег Тиньков, (с) ИП Анисимов Олег Юрьевич.

## Глава 1

# Почему предпринимательство важно для развития общества

Предпринимательство, безусловно, мотор прогресса. За последние 200 лет человечество не знало ни одного более-менее успешно развивающегося государства, где бизнесмены не играли бы двигающую роль. Ключевые глаголы в предпринимательстве — **изменить, творить, созидать.**

Предприниматель — человек, думающий о том, как сделать вещи лучше, как их адаптировать и принести пользу обществу. Для него важно развивать, мечтать, создавать что-то новое. Людям более традиционного склада важны другие глаголы: *удержать, не менять, не делать.*

Для них важнее всего стабильность, они предпочитают не брать на себя риск, делать мало или не делать ничего, соблюдать некий статус-кво, чтобы всё оставалось на кругах своих. В этом — базовое различие.

Задача предпринимателя — менять, придумывать, расти, фантазировать. Таких людей явное меньшинство, они выделяются на фоне других, как белые вороны или жёлтые попугаи — как вам нравится. По разным оценкам, они составляют от 1 до 10 процентов населения. Есть даже мнение, что их ничтожно мало: 0,5 процента, т. е. только каждый 200-й. В ряде стран, к числу которых относится, к сожалению, и Россия, бизнесмены вызывают в большей степени раздражение. Обыватели не понимают, что люди дела, хотя и преследует свои материальные цели, совершают революцию, меняют общество, двигают его вперёд, тогда как основная масса в лучшем случае сдерживает то, что придумали продвинутые, креативные люди, а в худшем — способствует регрессу.

Повторюсь, предприниматели — основная социальная группа, движущая человечество вперёд. Я очень счастлив ощущать себя частью именно этой группы, которой не безразлично, небезынтересно, что происходит в обществе, и которая всё время пытается что-то изменить.

Предприниматель обязан быть свободным. Чем больше свобод, тем больше в обществе предпринимательства. Это мы видим на примере США. Там личные свободы возведены в некий абсолют. Причём не какие-то политические свободы, а свободы в человеческом понимании. Никто не мешает, никто не лезет, человек надеется только на себя, государство вмешивается в жизнь человека по минимуму, если он того не хочет.

Мы не знаем другой страны с таким уровнем развития предпринимательства, с таким количеством стартапов. Недавно я видел список 50 успешных стартапов последних десяти лет. 48 из них — из США, ещё два — из Норвегии и Дании. Статистика говорит сама за себя.

Политики тоталитарных, патриархальных режимов почему-то видят в предпринимателе врага. Они считают (возможно, не без основания), что свободный, думающий человек для них опасен, это их напрягает. Как говорил Виктор Цой: «Стоять! Опасная зона — работа мозга». Но мне кажется, предпринимателя на самом деле не очень волнуют политические свободы. Скорее его интересуют обычные общечеловеческие свободы — свобода выбора, передвижения, волеизъявления и т. д. Чтобы никто тебе не мешал, не учил, как жить, не заставлял выходить на демонстрацию. Уж не знаю, почему политических деятелей в

большинстве отсталых стран мира так напрягают предприниматели — они ничего плохого не желают. Я очень мало видел предпринимателей, интересующихся политикой.

Какими качествами должен обладать предприниматель? Основные — смелость, умение брать риск на себя и контролировать его.

Я думаю, эти качества обязательны и должны быть врождёнными. Желательно иметь интуицию, а также уметь быстро мыслить и быстро принимать решения — это как раз приобретаемое. Обучение на мехмате Московского государственного университета или в Московском физико-техническом институте поможет развить эти навыки. Таким образом, желательные качества приобретаемы или воспитываются в себе, а обязательные должны быть врождёнными.

Если кто-то из читателей не нашёл в себе обязательных качеств, только что мной перечисленных, он всё равно должен попробовать начать своё дело. Только попробовав, ты поймёшь, что у тебя не получилось. Я лично знаю несколько достаточно известных предпринимателей, не имеющих задатков по вышеуказанным критериям. У них вторая половина — аналитическая, или желательная, была настолько развита, что компенсировала недостатки первой, обязательной части, а именно наличие крепкой нервной системы по принятию и удержанию рисков. Также я знал людей, уж точно не попадавших в разряд предпринимателей по описанным мной человеческим качествам, но по факту они строили неплохие компании и зарабатывали миллионы рублей и даже миллионы долларов. Поэтому стоит и вам рискнуть.

Возможно, дочитав мою книгу до этого момента, вы категорически не принимаете всё, что я сказал выше. Вы считаете, что это пишет странный человек, и не разделяете его взгляды и убеждения. Тогда вам стоит отложить книгу в сторону. Во-первых, я дальше буду вас раздражать ещё больше. Во-вторых, вы точно не предприниматель и вам это всё не нужно.

К великому сожалению, вы — посредственность, но, с другой стороны, такие люди тоже нужны как сдерживающий фактор. Мы двигаем, вы подчищаете, ничего страшного. Я не вижу ничего оскорбительного в слове «посредственность». По-английски *mediocrity*. Это не подонок, не подлец, не скотина, не вор, не бандит, не убийца. Это человек средних способностей — между талантливыми фантазёрами и кончеными подонками. Вы находитесь посередине, это неплохо. Вы поддерживаете баланс в мире. Не расстраивайтесь, просто отложите книгу.

## Глава 2

### Как выбрать идею для бизнеса

Тут всё зависит, конечно, от человека. Думаю, правильнее выбрать сферу, в которой вы разбираетесь или работаете в данный момент. С другой стороны, я делаю уже пятый бизнес — банкинг, никак не связанный с четырьмя предыдущими. Я просто всегда находил хорошие ниши, хотя ничего в них не понимал.

Покупая и продавая видеомагнитофоны, я заполнял нишу. В 1991 году мне нужен был видик, и я нигде не мог его купить. В итоге купил, марки Sharp, переплатив в три раза. Поняв выгодность, стал заниматься электроникой.

Моя дочка Дарья любила пельмени. Тогда изготавливали пельмени «для населения» (не люблю это слово), а я решил сделать продукт «для людей», чтобы с удовольствием есть и самому. Мои пельмени были дороже, для людей со средним достатком, но качественные.

Потом я нигде не мог попить вкусного пива, везде стояли очереди — и я открыл пивоваренный ресторан. Мне нравилось нефильтованное и непастеризованное пиво, и я сам его сварил.

Я очень любил кредитные карты, но в России не нашёлся банк, который бы не заставлял меня ходить в отделение, и сделал карту нужного дизайна. Я создал свой банк кредитных карт.

Важная составляющая всех пяти моих бизнесов — суперприбыльность, все они приносили от 200 до 400 процентов прибыли или наценки.

С одной стороны, правильнее заняться улучшением бизнеса, в котором вы сейчас находитесь. С другой стороны, если вы видите другую категорию, пусть даже незнакомую вам, но чувствуете, что вы — предприниматель, фантазёр и удачливый человек, — просто идите туда. Я именно так и делал. Я ничего не понимал в торговле видео, ни черта не понимал в пельменях, пиво для меня — тёмный лес, я даже не знал, как оно бродит. Я считал, что пиво делают как водку: берут спирт и с чем-то мешают. Инвестировав первые деньги в банковский проект, я не знал толком ни одного термина, не понимал требований Центрального банка. Ничего страшного. Если у вас есть воля, желание, фантазия — идите в бизнес, кажущийся вам лично прибыльным и интересным. Не обязательно про него всё досконально знать.

Нужно ли при этом проводить анализ рынка? На мой вкус, настоящий предприниматель должен делать анализ рынка на клочке бумаги. Если ваш анализ не умещается на ресторанной салфетке, там и бизнеса нет. Никакие McKinsey и Boston Consulting Group вам не помогут. Помню, как я продал пельменный завод «Три поросёнка» компании «Планета Менеджмент». Мы провернули большую по тем временам сделку буквально на салфетке в ресторане.

Конечно, желательно привлечь большие консалтинговые, аналитические компании. Тут всё зависит от стартового капитала. Если вы начинаете с полного нуля, так называемый чистый стартап, и вы студент — этой возможности у вас нет. Но если вы где-то заработали начальный капитал — скажем, полмиллиона долларов, вам 28–35 лет и вы начинаете что-то серьёзное, я бы на вашем месте из этих денег 10–15 процентов потратил на аналитические вещи, на проработку модели. Не обязательно это кардинально поменяет

ваше сознание и скажет, куда идти или не идти, но как минимум вы получите ещё один взгляд со стороны. Консультация со своими друзьями в баре — тоже своеобразный способ узнать стороннее мнение, но оно не будет объективным. Ваш друг или знакомый не заинтересован в том, чтобы вам что-то правильное подсказать. Не потому, что он хочет навредить или желает вам зла, нет, вы не так меня поняли. Просто у людей нет времени на раздумья: чтобы высказать умную мысль, над ней нужно подумать.

Часто в «Твиттере» (<http://twitter.com/olegtinkov>) или «Живом журнале» (<http://olegtinkov.livejournal.com>) мне задают вопросы или просят оценить бизнес-идею. Скажу честно: мне это очень трудно сделать, у меня просто нет времени, нет мотивации. Я могу дать совет, но он будет очень поверхностный и, возможно, не квалифицированный. Хотя с таким багажом, как у меня, зачастую я посоветую правильно.

А вот профессиональные аналитики за относительно небольшие деньги (10–15–20 тысяч долларов) составят вам отчёт, и они заинтересованы его сделать, ведь вы за это платите. Такие консультации будут достаточно квалифицированными. Но опять же, если они раскритикуют вашу идею в пух и прах, скажут, что туда идти нельзя, это не значит, что идею нужно бросать. Это просто ещё один квалифицированный взгляд на вашу проблему с другой стороны. Я бы не воспринимал любой совет или консультацию как однозначную рекомендацию, скорее как ещё одно мнение, достойное внимания. И возможно, базируясь на этом мнении, нужно поменять свою идею, подправить бизнес-план, пересмотреть какие-то параметры и т. д.

### **Анализа много не бывает.**

Неплохо также поговорить с людьми из индустрии. Но опять же, каковы их мотивы с вами встречаться и разговаривать? Можно прибегнуть к хитрости и пригласить их на ужин, в бар, предложить им что-то. Не один раз меня таким образом завлекли в ресторан, и я не сразу понимал, что нужен для того, чтобы обкатать бизнес-идею и заполучить мой совет. Ну что же, молодцы! Им удалось, надеюсь, удастся и вам.

Очень важный фактор — ёмкость рынка. Почему я ушёл из пельменей? Продав бизнес 10 лет назад, нисколько не жалею и считаю, что сделал правильно. К сожалению, рынок категорически маленький. На момент продажи он оценивался, наверное, в 300 миллионов долларов в годовом исчислении на всю страну. Сейчас, может быть, 500 миллионов — т. е. за 10 лет вырос слабо. Нужно смотреть на объём рынка номинальный, в общем выражении: каковы объёмы продаж данного конкретного продукта на рынке. В рублях, долларах, евро или шекелях — всё равно.

С другой стороны, в случае стартапа, когда создаётся уникальный, инновационный продукт, не имеющий аналогов на рынке, этот критерий, безусловно, не важен. Кого интересует доля рынка, если этого рынка по сути нет? Количество игроков на рынке, количество тех, кто теряет деньги на рынке, — это уже второстепенный фактор. Они теряют, а вы, может, будете зарабатывать. У меня в жизни таких примеров полно.

### **Нужно просто идти и делать.**

Если кто-то теряет деньги на конкретном рынке или только что разорился — это не значит, что рынком не нужно заниматься.

К примеру, я считаю, что девелопмент в России умер. Компании де-факто разорены. Но говорит ли это о том, что в данный бизнес идти нельзя? Отнюдь. Терпящие убытки,

разоряющиеся люди ещё не стоп- фактор. Я считаю, что сейчас отличный вход на рынок строительства и девелопмента. Цены упали, материалы строительные подешевели, земля стоит меньше в разы — как раз огромные возможности для этого рынка. Если на данном этапе кто-то войдёт с правильным, профессиональным подходом, а не будет строить, как раньше, откатный бизнес по-московски — это будет серьёзный девелопер.

Индустрия real estate огромна. Наверняка среди вас, читателей этой книги, и ваших знакомых нет ни одного, кто не хотел бы улучшить свои жилищные условия — купить квартиру, увеличить жилплощадь на одну комнату, купить загородный дом. Объёмы рынка говорят сами за себя: все вы — потенциальные клиенты. Рынок огромен, кишит потенциалами — соответственно, время для входа очень правильное. Не буду здесь приводить многочисленные примеры того, как предприниматели совершают глупые поступки. Скажем, открывают бары в комплексах, где ограничен въезд, есть службы секьюрити и по сути бар рассчитан только на жильцов дома. Можно с таким же успехом открыть бар на необитаемом острове. Это, наверное, говорит о креативе предпринимателя, но не говорит о его уме.

Вы, наверное, читаете и думаете: он хорошо всё рассказывает, только не говорит, где взять деньги. Денег всегда не хватает. Вам покажется странным, но именно сейчас, в 43 года, купив и продав несколько бизнесов за десятки миллионов долларов, делая свой пятый бизнес, могу ответственно сказать: мне сегодня не хватает денег, я их ищу. Осенью 2010 года я 80 процентов времени занимался поиском денег. Это дало свои плоды: мой банк успешно разместил рублёвые облигации на 6 миллиардов рублей и еврооблигации на 175 миллионов долларов.

Ключевая компетенция предпринимателя, помимо смелости брать риск на свои яйца, — умение добывать деньги. Причем не только на старт, но и на развитие. Подробнее об этом читайте в главе 16.

Построить бизнес полностью на заёмные средства — наверное, такие чудеса бывают, но скорее это относится к инновационной сфере, к стартапам. Как правило, приходится вкладывать свои, иногда последние, сбережения, копить. Но зато на свои деньги ты уже можешь привлечь долговые. Как правило, на старте на рубль своих денег ты можешь привлечь 50 копеек долговых — соотношение 2:1. В противном случае ты должен найти партнёра и сразу с ним на старте поделить собственность компании. На мой взгляд, эта модель менее устойчивая. Ведь если бизнес пойдёт хорошо, с партнёром будет жалко делиться, возникнет конфликт. А если пойдёт плохо, партнёр тебя во всём обвинит, и будет ещё хуже. Так что совместный бизнес на старте — это, возможно, ещё более тяжёлый вариант.

Что касается бизнес-ангелов и прочего — это полная хрень. Не верьте этому. И не пишите мне больше в «Твиттер», не просите денег. Я не верю. Во-первых, этого института в России практически нет. А я пишу книгу для россиян. Во-вторых, в наше время нестабильности, когда горизонты планирования даже крупных бизнесменов, которых мы видим по телевизору, в районе трёх лет, — что говорить о нас, о средних и небольших предпринимателях России? Мы не можем быть бизнес-ангелами по ряду причин. Никто не придёт и не предложит вам деньги на реализацию вашей идеи. А если и предложит, то попросит много. Никто не даст 3 миллиона за 30 процентов акций. Скорее за 70 процентов акций вам дадут 30 тысяч — таковы сегодня, к сожалению, реалии российского бизнеса. Деньги — это проблема.

Я бы посоветовал, как делал сам в юности, занять у родственников. Это хороший вариант. В советское время темы процентов не существовало, поэтому я занимал в принципе бесплатно и у родителей жены, и у брата. Но я фактически отдаю проценты сейчас, ничего бесплатного в этой жизни не бывает. Но это философский вопрос, он выходит за рамки данной книги. Моя философская книга «Я такой как все» уже вышла в 2010 году, там можно почитать некоторые мысли на этот счёт. В новой книге я бы хотел сконцентрироваться сугубо на экономических аспектах деятельности человека.

### **Деньги — это важно, искать их трудно.**

Ищите, изворачивайтесь. Делайте всё, что угодно, доставайте их откуда угодно — все методы хороши. Кроме как украсть. Воровать не надо, а все остальные методы по привлечению денег я бы только приветствовал.

Выбрать инновационный продукт или попытаться усовершенствовать уже существующий? Если ты достаточно умный, если у тебя хорошее образование и ты реально видишь нишу и веришь в свой продукт, ты всё просчитал — конечно, новый продукт намного лучше. Ты заработаешь намного больше денег, ты быстрее получишь свой миллион, если сделаешь новый продукт. Но создать новый продукт под силу гениальным, талантливым людям. А люди среднего уровня, такие как я, не в состоянии. Я всю жизнь брал существующие продукты и улучшал их, видоизменял, если хотите — копировал. Обе модели хороши. Есть гениальные, великие люди, такие как Сергей Брин, придумавшие новый продукт, — поэтому они все миллиардеры. Для меня достаточно улучшить продукт. Поэтому выбирайте: если вы хотите заработать миллиарды — придумывайте; если миллионы — улучшайте.

Нужно ли делать бизнес-проект? Я думаю, он никогда не помешает. Анализ идеи должен быть сделан на салфетке в ресторане — я уже про это говорил, а вот бизнес-план надо написать, он поможет структурировать ваши мысли. У всех моих пяти бизнесов он был: документ формата А4 объёмом от 8 до 15 страниц. В Интернете есть куча форм, гидов, как писать бизнес-план, — вы можете взять эти наработки, исследовать их, они достаточно цельные.

Также вы должны четко себе представлять 4P маркетинга: product, price, place, promotion. Авторство этой концепции приписывают разным людям — Джерому Маккарти, Теодору Левитту, Филипу Котлеру — не так важно, кто именно придумал эту формулу, но по сути она гениальна — простая и легко запоминается.

## **Product (продукт)**

Что вы продаете? Товар или услуга должны быть нужны людям, не всем, конечно, а целевой аудитории. Продукт должен быть лучше или по крайней мере не хуже, чем у конкурентов. Желательно всё же лучше — ведь вам надо завоевать потребителя, пользующегося привычными марками. Продукт должен быть правильным и качественным, потому что нет продукта — нет и бизнеса.

Вы должны чётко понимать, чем ваш продукт лучше для потребителя. Если нет идей по этому поводу, лучше не начинайте.

## **Price (цена)**

Сколько стоит? Цена на товар или услугу должна быть адекватна. Если ваш товар лучше, чем у конкурента, то цена — и рентабельность — может быть выше. Если преимущества нет, то, возможно, правильной стратегией выхода на рынок будет более низкая цена. При этом нельзя переусердствовать. Во-первых, бизнес должен зарабатывать, а не просто выходить «в ноль». Во-вторых, товар, зарекомендовавший себя дешёвым, потребители впоследствии могут отказаться покупать по более высокой цене.

К пункту «Цена» относится и политика компании в области скидок и наценок. Например, постоянным клиентам часто даются скидки или время от времени устраиваются распродажи. Не демпингуйте — испортите рынок себе и остальным.

## **Place (место)**

Где вы продаёте? Более широко этот пункт можно понимать не как место продажи, а как модель дистрибуции. В случае с недвижимостью или ресторанами важность места очевидна. Недаром говорят о трёх главных факторах цены на квадратные метры или успешности ресторана: location, location и ещё раз location. Звучит как шутка, но на самом деле правда: проходное место станет залогом успеха даже для ресторана, где не очень вкусно кормят. Но обращаю ваше внимание на то, что «не очень вкусно» не значит «не вкусно».

Сразу думайте о том, как продавать свой продукт. Напрямую или через партнёров? Через онлайн или офлайн? Через стационарные точки или через агентов? Какую скидку предложить партнёрам? Как их мотивировать на рост продаж?

Модель дистрибуции должна максимизировать прибыль бизнеса, а не выручку.

## **Promotion (продвижение)**

Есть продукт, есть цена на него, есть схема, как продавать. Но работать это не будет, пока на продукт не создан спрос. Сначала нужно ознакомить потребителя с товаром, затем убедить купить и — главная цель — превратить в постоянного клиента.

Для этого необходима реклама, PR. Эти инструменты позволяют привлечь внимание к продукту, но важно не обмануть ожидания клиентов. Если в рекламе говорится одно, а на деле происходит другое, клиент, скорее всего, не станет постоянным. Надо выделить достаточно денег на рекламу, а PR не купишь — он либо есть, либо его нет.

Вся эта активность в итоге формирует бренд — то, что потребители думают о вашем продукте. Если бренд сильный, позитивный, то продукт можно продавать дороже, чем аналогичный по качеству, но с более слабым брендом. Потому что, потребляя продукт, люди хотят получать те или иные эмоции.

Если ваш товар или услуга вызывают эмоции, вы на правильном пути.

Итак, продукт должен быть целостным. Каждая из 4P критична и важна. Как кирпичик в стене: если один вытаскиваешь, всё разваливается. Все четыре кирпичика — самые важные. Все 4P зависят друг от друга: цена зависит и от качества товара, и от бренда, и от модели дистрибуции. Бренд зависит далеко не только от рекламы, но и от впечатления покупателя от знакомства с продуктом, от места его продажи. На бренд сильно влияет цена: дешёвый товар никогда не станет престижным и вожделенным.

Дистрибуция зависит от цены, брендовых характеристик. Если ваш товар элитарный, его нельзя продавать в массовых местах — это будет ударом по ценам, а следовательно, бренду. Недаром бутики находятся на самых престижных улицах, а подделками торгуют на вещевых рынках. А дорогие марки, пытающиеся работать на всех, быстро теряют самых взыскательных клиентов. Так же и попытки продавать дорого массовый дешёвый товар обречены на неудачу: пиво «Клинское» не может стоить как Tuborg или Heineken.

Я написал бизнес-план банка «Тинькофф Кредитные Системы» в августе 2006 года. И, перечитав его месяц назад, местами просто смеялся над собой, своей наивности и глупости. А местами понимал, насколько я был крут и предвидел многие вещи. В любом случае прописывать бизнес-план нужно, он обязателен.

Теперь что касается закладываемой рентабельности, или так называемой маржи. Часто про это говорю, и часто меня критикуют, но уверен, что новый бизнес, создаваемый абсолютно с нуля, должен иметь очень высокую рентабельность. Тут совершенно не нужно стесняться. Когда-то я говорил про 200–300 процентов. Но может быть и тысяча процентов, и 20 тысяч процентов, если это инновационный бизнес или бизнес в совершенно новой сфере. Каков процент рентабельности Google? Не знаю, десятки тысяч процентов. Если вы хотите стать успешным предпринимателем и заработать миллион, самое смешное, что может быть — найти существующий продукт, какой-нибудь магнит на холодильник, и попытаться его улучшить, изменить и продавать на 40 процентов дороже. Но это абсолютно глупая история, она никуда вас не приведёт. Вы должны придумать совершенно новый продукт либо улучшить то, что есть, и подать таким образом, чтобы запросить цену в 2, 3, 4 раза выше цены аналога. Такая большая наценка позволит вам не разориться. Вы все помните, что 90 процентов вновь создаваемых бизнесов разоряется. Чтобы создать жир, не прогореть, не попасть в эти 90, а попасть в 10 процентов, вам нужны деньги. Деньги формируются с большой прибылью. А ведь сначала у вас будет очень маленький объём продаж. Надо выживать первый год, два, три, для этого нужна хорошая прибыль. Постепенно, с ростом вашей доли рынка, с ростом продаж, маржа будет сокращаться, адаптироваться к рыночным условиям. Рынок сам заставит вас уменьшить наценку. Но начинать нужно с больших наценок — это не только мой личный опыт, но и опыт мирового предпринимательства. Ни один бизнес, стартап не сможет выжить при продаже за 10 процентов. Это путь в никуда, к разорению.

Вы читаете эту книгу, чтобы заработать миллион? Так вот вам мой первый совет: не стесняйтесь наценок, не стесняйтесь спрашивать цену, она должна быть высокой. Если ваш товар не покупают по высокой цене, по низкой его тоже никто купит. Противоречиво, но в этом есть логика. Где получить информацию о рынке? Ребята, вы счастливые, живёте в эпоху цифровых технологий, сегодня есть Интернет! Нам такого и не снилось, когда мы начинали бизнес 20 лет назад. Два клика — и вы уже знаете о рынке больше, чем я мог когда-то собрать за два месяца в библиотеке. Или простояв целый день на рынке Варшавы, наблюдая за тем, как торговцы продают. Огромное количество аналитики, достаточно качественной информации можно тупо бесплатно найти в Интернете. Существует много сайтов, за разумные деньги дающих доступ к базам, аналитическим порталам, отчётам, исследованиям. В этом смысле вам повезло.

Как конкурировать с нерыночными игроками, работающими в минус, заведомо несущими запланированные издержки и портящими другим рынок? Думаю, рынок их сам накажет. Это могут быть либо огромные компании — значит, вы уже в неправильный бизнес нацелились, либо самоубийцы-придурки: месяц-два, их не будет, они потеряют все деньги и уйдут с рынка.

Если у вас существует три-четыре идеи, нужно выбрать одну. Я бы крайне не рекомендовал затевать новый бизнес сразу с нескольких направлений. Нужно сконцентрироваться. Как выбрать? Извините, это интуиция. Вот вам мой второй совет: примените интуицию, не слушайте никого.

У каждого человека есть дырка в жопе, и у каждого есть мнение. Слушайте свой внутренний голос и интуитивно выберите одну бизнес-идею. Обсуждайте её со всеми, с кем можете: с друзьями и недругами, с женой, с девушкой, с любовницей, — но не принимайте всё за чистую монету.

Пытайтесь анализировать и думать сами. Настоящий предприниматель вправе и должен сам решать. Выбирайте бизнес, легко капитализируемый и продаваемый.

### **Не делайте бизнесов, которые невозможно продать.**

Не слушайте идиотов, которые вам говорят, что Тиньков — сумасшедший и строит бизнесы только на продажу.

Если предприниматель не строит бизнес на продажу, а строит для себя, для семьи, на будущее — это уже не предприниматель, это хороший ремесленник. В Италии, например, есть известные уважаемые ремесленные фамилии. Но сегодня практика показывает, что они так или иначе акционировались и уже не принадлежат семьям. Модель капитализма в его истинном понимании: всё должно продаваться и покупаться.

Поговорите с завистниками, потенциальными конкурентами — и выберите хороший, правильный, ликвидный и удачный для вас бизнес. Идею выбираете вы и только вы.

Идея выбрана — отлично. Начинаем проект и параллельно придумываем бренд, под которым будет работать ваша компания. О брендинге, важнейшей части бизнеса, читайте в двух следующих главах.

## Глава 3 Как назвать свой бизнес

Знакомая всем по мультфильму фраза капитана Врунгеля «Как вы яхту назовёте, так она и поплывёт» превратилась в реальное суеверие среди бизнесменов. Как я к этому отношусь? Объективно говоря, название, конечно, вторично. Но оно может оказаться настолько неудачным на слух или настолько нечитабельным, что будет тормозить продвижение бизнеса, снижать продажи. Даже если ваш продукт обладает хорошими потребительскими свойствами, а услуга — высоким качеством.

Например, мне нравится одна фирма — производитель очков. Очки красивые, с тонкими дужками. Но название торговой марки написано такими иероглифами, что прочесть невозможно, поэтому не могу вам его здесь привести. И порекомендовать знакомым — тоже.

Назовите компанию так, как вы хотите, чтобы звучал бренд или торговая марка на рынке. В наше время так делают чаще, чем десять лет назад, но далеко не все. На мой взгляд, странно и неправильно, если название компании отличается от её основного бренда. Когда я выпускал пельмени под собственным брендом, моя фирма называлась ООО «Ника», а пельмени — «Дарья». Я подумал: зачем эта путаница в головах у населения? И предложил коллегам унифицировать названия и переименоваться в ООО «Дарья». Стало гораздо удобнее и понятнее для всех. Так что название вашего бренда должно соответствовать названию компании.

При «изобретении» бренда проявите свою фантазию, не стремитесь скопировать кого-то, будьте оригинальны! Сразу проверяйте («Яндекс» в помощь), какие ещё компании используют такое же имя или похожие имена. Вряд ли вы обрадуетесь, если собираетесь назвать кафе именем, под которым в городе работает ещё десять заведений. Имя должно быть уникальным.

Советуйтесь с семьёй, друзьями, знакомыми. Тестируйте на других людях придуманное название. Мы все ошибаемся, и имя, так нравящееся вам сегодня, может быть малоприспособлено как бренд. Вы это поймёте потом, хорошо, если не в разгар проекта.

Одновременно думайте о том, как будет звучать доменное имя. В идеале название и доменное имя должны быть одинаковые, но яркие короткие домены, как правило, уже заняты. Тут у вас есть поле для креатива, но помните, что основное доменное имя должно как-то говорить о бренде.

Уделите первостепенное внимание юридическим вопросам. Ваш бренд должен иметь защиту, и в этом надо убедиться до старта бизнеса. Выбрав название, необходимо, не откладывая в долгий ящик, зарегистрировать его в Роспатенте (полное название — Федеральный институт промышленной собственности Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам, или сокращённо — ФИПС), оплатив госпошлину. Действовать нужно через патентного поверенного — это особая категория юристов.

Роспатент проведёт экспертизу, состоящую из формальной части (проверка правильности оформления документов, оплаты пошлины и т. д.) и экспертизы заявленного вами обозначения (проверка товарного знака на его тождество и сходство с ранее зарегистрированными товарными знаками). По окончании процедуры регистрации вы получите соответствующее свидетельство.

Для продукта вы регистрируете «товарный знак», для услуги — «знак обслуживания». В качестве бренда, товарного или торгового знака можно регистрировать словесные, изобразительные, объёмные обозначения (или их комбинации). Ограничений по цветовым сочетаниям нет. Но не думайте, что любая бессмысленная абракадабра подойдёт.

Прежде чем подавать придуманные вами обозначения на регистрацию, лучше подстраховаться и проверить по базам Роспатента, не использовал ли их кто-то до вас. Это называют **«проверкой на чистоту»**. И очень похоже на регистрацию нового домена в Интернете: вы вводите придуманный адрес и проверяете, свободен ли он. Ваш товарный знак должен быть оригинальным, непохожим на уже зарегистрированные. И не противоречить законам — тогда есть все шансы на успешный исход.

При регистрации товарного знака есть ряд законодательных ограничений. Например, вам откажут в регистрации, если уже существует похожий товарный знак, «сходный до степени смешения» с тем, что придумали вы. Неприемлем и вариант, когда ваше обозначение состоит только из элементов, «вошедших во всеобщее употребление» или «являющихся общепринятыми символами и терминами». Недопустимыми для использования являются также элементы, представляющие собой государственные символы и знаки, противоречащие общественным интересам, принципам гуманности и морали. Есть и другие случаи. Не поленитесь — откройте Гражданский кодекс РФ, часть 4, главу 76 «Права на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий». Почитайте, чтобы не сесть в лужу, подавая на регистрацию заведомо «отказной» вариант.

При регистрации торговой марки используется Международная классификация товаров и услуг (International Classification of Goods and Services for the Purposes of the Registration of Marks), или сокращённо МКТУ. Важно правильно зарегистрировать товарный знак по классам, относящимся к вашему бизнесу, чтобы защитить свои права. Кто-то продаёт бытовую технику, кто-то шьёт одежду, у кого-то своя стоматологическая клиника — все эти товары и услуги принадлежат разным классам.

Международная классификация товаров и услуг состоит из 45 классов: с 1-го по 34-й класс — товары, а с 35-го по 45-й класс — услуги. Например, музыкальные инструменты относятся к 15-му классу; одежда и обувь — к 25-му; пиво и минеральные воды — к 32-му классу; игрушки — к 28-му. Услуги тоже все «пронумерованы»: реклама, менеджмент в сфере бизнеса — 35-й класс; страхование, финансовая деятельность — 36-й класс; строительство и ремонт — 37-й класс; воспитание и обеспечение учебного процесса — 41-й и т. д.

Коды МКТУ по принципу действия схожи с кодами ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности).

При желании вы можете потом продать или сдать в аренду права на свою торговую марку. Она — ваша интеллектуальная собственность, поэтому может быть объектом оценки и купли-продажи.

После регистрации вы, как общество с ограниченной ответственностью или индивидуальный предприниматель, становитесь владельцем товарного знака и получаете права для защиты вашей интеллектуальной собственности в случае посягательств. Вы вправе использовать специальный знак охраны рядом с товарным знаком. Это латинская буква «R», одна или в окружности, либо словесное обозначение «зарегистрированный

товарный знак». Право на товарный знак действует в течение десяти лет со дня подачи заявки в регистрирующий орган, а потом вы можете продлевать его неограниченное число раз.

Желательно всесторонне защитить бренд не только по одному классу, но и по похожим классам. В любой цивилизованной стране, если ты захочешь зарегистрировать название Gucci для яхты или автомобиля, никто не даст это сделать, потому что Gucci — общеизвестный, узнаваемый бренд. А в России — можно! Так что, если у вас в планах создание знаменитого бренда — а предприниматель должен стремиться именно к этому, — сразу подумайте о его защите по разным классам товаров. В Гражданском кодексе, конечно, прописана ответственность за незаконное использование бренда. Если на товаре, его упаковке или этикетке незаконно размещён ваш товарный знак или сходное с ним «до степени смешения» обозначение — товар считается контрафактным. И вы вправе требовать изъятия его из оборота и уничтожения за счёт нарушителя. Также вы можете претендовать на возмещение убытков или выплату компенсации от нарушителя. Но на деле призвать обидчика к ответу бывает непросто. К тому же защита товарного знака — сложный процесс, требующий немало ваших сил и времени.

Будьте готовы к тому, что рано или поздно вы можете столкнуться с недобросовестной конкуренцией или случаями нарушения ваших прав на товарный знак.

Надеюсь, именно с вами этого не произойдёт. Но на всякий случай помните — есть юридические механизмы борьбы с нарушителями закона. С другой стороны, если вас начинают копировать и хотят быть похожими на вас, то это индикатор того, что вы на правильном пути, а ваш бренд даёт настоящую добавленную стоимость, обладает метафизикой, о которой читайте в следующей главе.

## Глава 4 Метафизика бренда

Кто бы что ни говорил, но какая-то метафизика в названии бизнеса существует. Особенно если бренд носит фамилию владельца или имя родственников — жены, детей. В этом случае уровень ответственности перед потребителем вырастает в разы: предприниматель отвечает своей репутацией за качество товара или услуги. Но одновременно повышается и степень гордости, самосознания.

Однажды кто-то из читателей моего блога спросил: «В чём секрет успеха вашего «пельменного» бренда «Дарья», по сути, довольно банального названия, и почему другие именные бренды не так успешны?» Отвечаю. Во-первых, потому, что это не банальное название. «Дарья» — имя моей дочери, в него вложена родительская любовь, моя и моей жены Рины. Даша была на момент создания бизнеса нашим единственным ребёнком. Теплота отношения к дочери трансформировалась в соответствующее отношение к продукту. Я думаю, что потребитель бессознательно **чувствовал особую метафизику бренда и голосовал рублём.**

Во-вторых, не согласен с тем, что среди торговых марок нет других удачных имён. Так, в Петербурге одно время очень хорошо продавалось мороженое под брендами «Даша» и «Митя», производимое комбинатом «Петрохолод». Квас «Никола» — хороший бренд. Правда, немножко с «Generation P» Пелевина передрали. Пиво «Афанасий», шоколад «Алёнка», велокоманда «Катюша» — поверьте, «Дарья» — не единственная, и не стоит вешать на меня незаслуженные лавры.

На месте предпринимателя я бы называл своим именем сугубо потребительский бренд. И в том случае, когда человек реально вовлечён в бизнес — он и генеральный, и операционный директор, и всё на свете.

Есть люди, как, например, Олег Анисимов, считающие, что существуют удачные и неудачные для бренда фамилии. Например, Тиньков, по его мнению, фамилия удачная. И другие люди мне часто говорили: «У тебя пивная фамилия!» Это бред! Назвать пиво «Анисимов» куда круче, потому что Анисимов — русская старинная фамилия. И при 20 миллионах долларов, вложенных в рекламу по ценам 2003–2005 годов, это была бы суперпивная фамилия. А Тиньков — обычная русская фамилия, с непонятными морфологическими корнями. Мы её просто раскрутили, ни больше и ни меньше.

Не верьте в то, что есть фамилии подходящие и неподходящие. Любая фамилия достойна того, чтобы быть вашей маркой, брендом. И при некоторых вложениях в рекламу занять достойное место в потребительском сознании. Конечно, если вас зовут Евгений Каценельсон, то комично будет продавать под таким брендом, например, русские бублики. Но в целом никаких проблем нет.

Кстати, Анисимов считает, что магазины сотовых телефонов под брендом «Чичваркин» были бы неудачным решением. Я с ним полностью не соглашусь. Если бы Евгений Чичваркин вместо «Евросети» поставил «Чичваркин», через два-три года успех был бы ещё более впечатляющим. Что такое «Евросеть» — непонятно. «Европейская сеть» — ну и что? Мне это ни о чём не говорит. А в «Чичваркине» есть загадка, вызов, какая-то сложная морфология — «чич», «варкин», что-то «варит», «шкварки» и т. д. К тому же человеку фамилия отлично подходит. Женя — именно Чичваркин! Честное слово, я бы лучше в салоне «Чичваркин» телефон купил, чем в «Евросети». Евгений, кстати, сейчас в

Лондоне свой бизнес открывает, я бы на его месте назвал его просто «Чичваркин». Это привлекло бы внимание англичан, а уж про русских и говорить нечего.

### **Бренд-фамилия — это отличный ход.**

У меня связь бренда с фамилией получилась, по сути, случайно. Когда я закупал оборудование для производства пива, придумал бренд — «Наше пиво», по аналогии с «Нашей водкой». На английском — «Our beer». Пришло оборудование из Германии, на упаковке написано «Tinkov». Я спрашиваю у поставщика:

— Почему указана моя фамилия?

— Ну, как? Пиво ведь твоё?

— Моё.

— Поэтому и «Тиньков». При чём здесь «Наше пиво»?

Мне стрёмно как-то, 1997 год, бандитский Петербург. Зачем светиться? Все будут меня знать. С другой стороны, я хотел отличиться, показать, что я за свою работу отвечаю. И решил на свой страх и риск оставить фамилию, только из опасений всё-таки поставил в конце два «ф» — так и появился бренд «Тинькофф». Решение далось нелегко, но оказалось прорывным. Сейчас такой подход кажется очевидным, а тогда в Питере было элементарно страшно — тамбовские, казанские группировки, разборки. Телесериалы отчасти передают градус накала ситуации в тот период. Принято было не высовываться.

И тут появляется частная пивоварня «Тинькофф», варящая очень вкусное пиво, полностью из немецких ингредиентов. Это оказалось что-то совершенно новое для Петербурга. А после рекламы «Тинькофф — он такой один», придуманной вместе с Олегом Компасовым, бренд стал известен в России.

Вообще, бренд имени себя — это тривиальная вещь для всего мира и даже для дореволюционной России. Столичные, тобольские и тюменские помещики называли дело своим именем. Это считалось неким знаком качества. Потом всё, к сожалению, закончилось с приходом советской власти.

Я, наверное, стал одним из первых, кто своё имя поставил в название бизнесов в России после развала Советского Союза. Уже третий бизнес работает под брендом «Тинькофф»: сначала рестораны, затем пивоваренные заводы, а теперь — банк «Тинькофф Кредитные Системы». Нисколько не жалею. Не нужно стесняться! Если ты думаешь, что твой продукт отличный, можно смело ставить своё имя.

Но, к сожалению, в России все любят копировать. Я вас очень прошу — не надо! Нужны свои придумки, инновации. Когда я сделал бренд «Тинькофф», тут же стали появляться другие марки с «фф» — «Чайникофф», «Пенькофф», ресторан «Пешкофф» в Москве на Тверской и другие. Такая глупость! Я вам объяснил, почему я поставил «фф», а вот зачем же другие стали это делать? Видимо, хотели подмазаться, сесть на хвост — как говорил наш маркетолог Самвел Аветисян. Это дешево и не креативно.

Особенно меня раздражает вариант, когда помимо использования двойной «ф» обыгрывается род деятельности компании. Скажем, продаёт она муку — называют фирму «Мукофф». Лечат зубы — клиника «Зубофф». Это, господа, вообще ни в какие ворота не лезет, а говорит о слабости креативной стороны владельца, его несерьёзности и низком IQ. Именные бренды, тем более если фамилия не твоя, — глупость, например,

«Колбасофф». Как можно назвать так пивной ресторан, если уже есть «Тинькофф»? Это как минимум не комильфо.

Старайтесь быть оригинальными, не имитируйте, а создавайте, творите! Полагайтесь на интуицию, делайте, как чувствуете, без оглядки, не слушайте никого — ни жену, ни мужа, ни маму, ни папу. Только, пожалуйста, не ставьте «фф» на конце! Сейчас бандитов нет, и вам прятаться не от кого.

Первопроходцем в использовании фамилии как бренда был, конечно, Владимир Довгань. Он — первый в России брендостроитель, умный, талантливый, уникальный предприниматель. Сконцентрируйся он на водке, сегодня был бы мегабогатый. Водка «Довгань» обогнала бы и «Белугу», и «Русский стандарт», и «Империю». Такой прорыв для России: фотография реального человека на бутылке!

Серьёзный аргумент для покупателя — производитель отвечает за качество продукта. Перспективы вырисовывались большие, но не всё получилось. Если я меняю сферу деятельности один раз в 4–5 лет и основательно, то Довгань — раз в два года. Он не фокусируется.

Именно Владимир Довгань ещё в середине 1990-х годов первым в России стал заниматься продажей своего бренда. Но делал это, на мой взгляд, слишком быстро, раздавал направо-налево, не контролируя процесс, качество товара. А это очень важно.

Взять Virgin Group, созданную британским бизнесменом и моим другом Ричардом Брэнсоном. Занимается тем же самым — франчайзингом бренда. Часто не имеет абсолютно или почти никакого отношения ко многим Virgin-историям. А к некоторым — как Virgin Atlantic Airlines или Virgin Galactic — имеет отношение непосредственное. Так вот Ричард десять раз отмерит. По сути, у него вся команда занимается тем, что изучает компании, ведёт переговоры и заключает с ними лицензионные соглашения на тяжёлых для них условиях.

Virgin и Довгань — примеры успешных зонтичных брендов. В России, пожалуй, кроме Довганя, оказавшегося **в правильное время в правильном месте**, я других и не назову. Virgin же потрясает спектром отраслей: авиа- и ж / д перевозки, производство видеоигр, сотовая связь — и это далеко не полный список. Подробнее про Virgin и другие великие бренды читайте в главе 20.

Встречается «зонтик» и среди фирм из модной индустрии — Dolce&Gabbana, Gucci, Hugo Boss и другие. Они «растягивают» свой бренд: под одной маркой могут выпускаться одежда, парфюмерия, изделия из кожи, украшения. Но, например, велосипед Mercedes Benz — это скорее продвижение основного вида деятельности, нежели новая бизнес-линия.

Вам, начинающим предпринимателям, не стоит заморачиваться с созданием зонтичного бренда. В мире это работает только в виде исключений, таких как Virgin. А если в мире не работает, то почему должно прижиться у нас? Лучше создать сильный бренд в одной теме, чем расплываться, изначально пытаясь сочетать. Не гонитесь за двумя зайцами. Если бренд и бизнес окажутся удачными, их можно тиражировать с помощью франчайзинга.

Я с «Тинькофф» на эту тему думал и даже в конце предыдущей книги «Я такой как все» призывал звонить с предложениями. Но когда пошли звонки и письма, я понял, что не готов.

Проблема вот в чём. Люди готовы использовать чужой бренд, когда они не в состоянии платить за раскрутку нового. Как только эта возможность появляется, они тут же забывают, благодаря чему раскрутились, и не хотят выполнять обязательства. Потому что у нас в стране пока ещё слабая предпринимательская культура, а защита интеллектуальной собственности находится в зачаточном состоянии.

На Западе есть законы, контракты, защита товарных знаков, есть, наконец, предпринимательская культура и этика. Да и протестантская психология такова, что никто не будет даже пытаться схитрить.

Если я разрешу кому-то использовать бренд «Тинькофф» для производства презервативов, то произойдёт следующее. Презервативы станут успешными, и розница начнёт их с удовольствием брать, а шустрый бизнесмен тут же начнёт поставлять ей похожий товар, но уже под своей маркой.

Трудно осуждать такое поведение. Потому что конкуренции нет! На Западе гиперконкуренция, нужно выживать. Берёшь, условно, бренд Ferrari и начинаешь производить рубашки или футболки — понятно, что ты сразу выделяешься у тебя идут продажи. И ты готов за это половину прибыли отдать. В противном случае у тебя бы не было этих продаж. И не будет, если ты перестанешь делать брендированный товар. Потому что рынок сверхконкурентен: без вложений в бренд вывести свой товар на рынок просто нереально.

Мне нравится, как креативно к брендам подходят западные предприниматели. Они хорошо играют с разными языками. Американцы любят называть кафе, бары, фирмы по продаже кофе на итальянский манер, а рестораны — на французский.

Меня привлекают бренды с яркими названиями, с особым значением, что называется «в тему». В Италии есть известный бренд одежды Principi Di Firenze (Принчипи Ди Фиренце) — переводится как «Принц Флоренции», но для нас звучит как «Принципы Флоренции». Хорошее название. У меня даже была идея свой следующий бизнес назвать «Принципы Ленинск-Кузнецкого». Представляете: ООО «Принципы Ленинск-Кузнецкого»? По-моему, круто. Привлекает внимание, заставляет людей задуматься: что же за этим стоит?

В России не так много раскрученных марок. Вы их знаете. «Касперский», «Перекрёсток», «Яндекс», МТС, «Билайн», «Мегафон». ВАЗ — как ни крути, при большом количестве негатива это тоже бренд. И он намного более сильный бренд, чем понимают нынешние его управленцы.

Поскольку сейчас я работаю в банковском бизнесе, мне ближе говорить на эту тему. Среди банковских брендов удачным считаю, например, «Траст». Хотя не очень понимаю стратегию владельца банка с точки зрения ключевых, базовых банковских продуктов. Но, наверное, я и не должен её понимать. А вот название мне очень нравится, красивая графика, английское слово. Правда, если человек не знает английского, как это будет в русской коннотации восприниматься? «Сбербанк» — красивый бренд, сокращённое от «сберегательный банк». «Альфа-Банк» — тоже хорошо, бриллиант в короне «Альфа-групп».

«Русский стандарт». Здесь меня смущает лишь одно: единое название с водкой. Сейчас я наблюдаю за сменой стратегии как водки, так и банка. Но на сегодня в умах потребителей «Русский стандарт» — это водка «для богатых». Она стоит в несколько раз дороже, чем

обычная водка самых разных брендов. А банк «Русский стандарт» в понимании большинства — «для бедных». Налицо некий диссонанс. Но при этом сам по себе бренд крутой, со всеми его противоречиями.

А вот сборные солянки типа «Промсвязьгазоразвязка», «Проминвесттехрасчёт» мне категорически не нравятся. А что такое «Номос»? Не знаю. А если я не знаю, то и ключевой потребитель тоже. На мой взгляд, неудачное название. Но снимаю шляпу перед владельцами Номос-банка за успешное IPO — весной 2011 года они совершили сделку на 782 миллиона долларов. Так что не всегда нужно обладать красивым брендом, чтобы делать хороший бизнес.

Резюмирую эту главу. Бренд — это ваш капитал, нематериальный актив. Зачастую он больше, чем стоимость материальных активов компании, таких как здание, оборудование. Бренд Apple, например, оценивается в 150 миллиардов долларов. Потому что сотни миллионов людей в мире привержены именно логотипу с надкусанным яблоком, видя в нём революционность, технологичность, независимость.

Изначально, при старте бизнеса, тщательно выбирайте бренд, проверяйте его на «чистоту», проанализируйте, как он будет работать на фоне конкурирующих марок.

Готового решения нет. Надо думать, думать и ещё раз думать. Надо пытаться понять психологию вашей целевой аудитории: почему людям будет приятнее купить товар под именем А, а не Б.

Надо, наконец, вложить любовь в свой бизнес. Потребитель это почувствует. Да, и не надо двух «ф» на конце.

## Глава 5

### Старт бизнеса

Идея выбрана. С чего начать? Раньше начинали с покупки компьютера и факса! Купил факс, поставил компьютер на стол — вот уже и фирма есть. Теперь можно обойтись без стола и без факса, но без ноутбука и мобильного телефона всё равно далеко не уедете.

Далее — регистрация, очень волнительный момент. В одной из передач «Бизнес-секреты» Олег Анисимов вам очень убедительно рассказывал, как зарегистрировать индивидуального предпринимателя на упрощённой схеме налогообложения и получить вождеденное свидетельство с печатью. Пожалуйста, зайдите на [www.tinkov.com / bizsekrety / 38](http://www.tinkov.com/bizsekrety/38) и посмотрите эту программу. Там я сам интервьюировал Олега Анисимова, хотя обычно мы вдвоём задавали вопросы гостю.

Вы можете стать не ИП, а зарегистрировать полноценную компанию. Я считаю, что ООО (общество с ограниченной ответственностью) на сегодня — наиболее правильная форма регистрации. Опять же ООО может работать на упрощёнке, т. е. платить вы будете 6 процентов от доходов или 15 процентов от «доходов минус расходы» — выбор налоговой схемы за вами, но могу сказать, что в развитых странах вы не найдёте таких привлекательных налогов. Россию принято ругать, но для малого бизнеса налоги очень и очень привлекательные, особенно если не особо использовать наёмный труд. Другое дело с бизнесом покрупнее — там и налог на прибыль выше — 20 процентов, и НДС взимается высокий (18 процентов), и социальные налоги, которые работодатель должен платить за каждого своего сотрудника. В 2011 году социальные налоги повысили до 34 процентов от фонда зарплаты. Уже весной стало понятно, что перебрали: бизнес снова стал уходить в тень или разоряться. Поэтому с 2012 года правительство должно снизить социальные налоги до адекватного уровня.

В малом бизнесе эта проблема не так важна — в конце концов вы можете не нанимать сотрудников с рынка, а работать сами и с ближайшими родственниками, что позволит не платить зарплату. Выгоднее при таких ставках платить дивиденды, облагаемые налогом по ставке 9 процентов годовых.

На этом про проблемы крупного бизнеса мы разговор заканчиваем, до него вам надо ещё дорасти, а в этой книге мы рассматриваем создание именно небольших бизнесов.

Если у вас есть компания, печать, — вау, вы — бизнесмен, предприниматель! Это очень крутое ощущение! Советую в этот же вечер взять свою подругу или жену и лучшего друга, пойти в ресторан и выпить бутылочку самого лучшего красного вина. Это будет хорошим стартом проекта. Либо сходить в церковь и отслужить молебен за начало всякого дела. Я, как православный христианин, именно так обычно поступал, вам не навязываю. Господи, помилуй! Ведь кто мы такие без помощи Господа Бога? Букашки.

Какую работу должен делать сам предприниматель, а какую — делегировать? На начальном этапе предприниматель должен всё делать сам. Если в первый месяц или в первую неделю он начнёт что-то делегировать — это совсем не предприниматель. На это есть две причины. Первое — нет денег или их совсем мало. Тут не до аутсорсинга! Нужно максимально использовать свои деньги. Второе. На мой взгляд, технология лучше всего работает в том случае, когда бизнесмен сам проходит все этапы пути, сам понимает досконально, что происходит. Даже разгрузить машину с товаром полезно, потому что потом будешь понимать, как устроена работа грузчика. И затем, при оплате подобной

работы учёшь, где грузчик может схитрить или обмануть тебя. Я считаю, архиважно в первые недели, месяцы, чтобы предприниматель сам, собственноручно сделал максимальный объём работы. Даже если она не совсем знакома, понятна и любима. Но это даст определённый багаж знаний, который поможет в дальнейшем.

На старте нужно прежде всего думать о деле. О том, как заработать. Все мысли должны сконцентрироваться на первом рубле. Ты должен ложиться спать и вставать с мыслью: когда же поступит на счёт этот вожделенный первый рубль? Поверьте, это также эмоциональный, волнительный момент. Не стану убеждать и здесь выпить красного вина, но каким-то образом отметить надо.

Я вообще считаю, что нужно отмечать праздники, маленькие успехи. Перед важным событием в банке «Тинькофф Кредитные Системы» — выпуском миллионной карты, я сделал подарок топ-менеджерам банка, и мы полетели на самый дорогой в мире остров — Некер, отдохнули там с Ричардом Брэнсоном. Таким образом, в голове сотрудников фиксируется завершение некого этапа, пройденного расстояния, промежуточной точки. Со времён «Дарьи» я стараюсь поощрять сотрудников интересными поездками, и где мы только не были: Ямайка, Сицилия, Гавайи, Вербье, Некер.

Люблю проводить аналогию со своим любимым велосипедным спортом. На всех перевалах Европы, в Альпах, на самых верхних точках существует бар. Если ты поднялся на крутую горку, как правило, наверху есть бар. Он исторически там существует. Раньше там стояли лошади, сейчас — машины, мотоциклы и велосипеды. Заехав на гору, все останавливаются выпить кока-колу и едут вниз. Этим фиксируется некий промежуток.

Не гнушайтесь отмечать любые события — первый клиент, первый рубль, первый миллион клиентов, первые десять миллионов клиентов. Важно зафиксировать в своём мозге этапы успеха. Это метафизика. Потом успех транслируется на дальнейший рост и развитие организации. Если ты не успешен — твой бизнес тоже не успешен. Если ты не мыслишь позитивно, у тебя нет так называемого positive thinking, то ничего не получится.

### **Нужно полностью концентрироваться, а не распыляться.**

Нужна полная самоотдача. Приведу в пример спортсмена. Профессиональный спортсмен и предприниматель — это в принципе одно и то же, похожи методы и подходы. Когда профессиональный спортсмен готовится к важному старту, к чемпионату мира, Олимпиаде, его самоотречённость доведена до полного абсолюта. Я знаю, многие спортсмены не занимаются сексом по четыре месяца. Они живут в горах, на сборах; думают только об олимпийской медали. Если ты не сконцентрирован и распыляешься, отвлекаешься на мелочи, малозначимые вещи — никогда успеха не будет. Поэтому на стартапе — я подчёркиваю — на самых трудных первых неделях забудьте про жену, семью, друзей, про маму и папу. Максимально отдайтесь проекту, живите им днём и ночью. Когда проект пошёл и получен первый рубль, можно расслабиться и вернуться в нормальную жизнь. Предприниматель — прежде всего человек, член общества. Не нужно сходить с ума, быть как дядюшка Скрудж, сидеть в каморке и считать деньги.

Каких ошибок нужно избежать на старте проекта? Ключевая ошибка на начальном этапе (и никто её не избежал, включая меня) — наём неправильных людей. В моей бизнес-практике таких случаев полно. Ты видишь бизнес по-своему, жизнь вносит коррективы и приносит, как правило, разочарования. И только иногда — очарование.

Однако крайне важно нанять людей именно в начале: именно они поведут бизнес, будут его тянуть, строить, помогать тебе. Так что старайтесь сразу найти правильных работников.

Как не ошибиться? Даже не старайтесь, вы обязательно ошибётесь. Человек — очень странное, своеобразное существо. Как говорят на Discovery Channel, это самое опасное животное в мире. В топе 100 самых опасных животных в мире человек стоит на первом месте. Мотивы его не всегда ясны, они противоречивы.

Только вдумайтесь: самый мощный придуманный за всю историю суперкомпьютер, выделяющий при работе 1000 ватт тепла и потребляющий кучу электроэнергии, по всем параметрам не сопоставим даже с 10 процентами человеческого мозга! Мы всё равно думаем и анализируем быстрее. Мы дышим, нюхаем, интригуем и т. д. Человек — сложная субстанция. Поэтому не ошибаться невозможно. Это не геометрия и не алгебра.

Конечно, вас ждут разочарования, ошибок не избежать. Выберете правильного человека — бизнес будет более успешным. Попробуйте разглядеть в людях лучшее, что называется, очистите зёрна от плевел. Вам попадутся, особенно на начальном этапе, жополизы-карьеристы, которые будут под вас подстраиваться. Держитесь от них подальше. Вам нужны профессионалы, работоголики. Будет и другая категория людей — умных менеджеров, приносящих значительную прибыль проекту, генерирующих значительный денежный поток. Они попытаются влезть в бизнес, предлагать, а зачастую и навязывать себя в качестве партнёра. С интригами, саботажем, а иногда и шантажом. Нужно быть к этому готовым.

Такого человека нужно либо брать в партнёры, либо выгонять. Пожалуй, в 80 процентах случаев нужно выгонять. А в 20 процентах брать в партнёры, не только выделяя фиксированную компенсацию, но и привлекая к участию в прибыли. Если же он будет всё больше и больше «отжимать» от этого бизнеса, придётся расставаться.

Вы — счастливые люди, живёте в эпоху онлайн. На заре моего становления как предпринимателя таких возможностей не было. Сейчас можно делать грандиозные вещи, если аутсорсить, фрилансить людей, особенно на начальном этапе, так как экономишь кучу денег. Можно вообще не снимать офис. Ваш ноутбук — это ваш офис, и вы постоянно в нём, хоть на пляже, хоть в горах. Бизнес, не генерирующий знаменитый жир, не может позволить себе больших расходов.

Использование онлайн-фрилансеров, новых технологий очень важно.

**Помните, редко бизнес, стартовавший плохо, становится успешным.**

Ошибки, допущенные на начальном этапе, стоят слишком дорого. Лучше сразу продумать все детали, чтобы потом не было мучительно больно и вы занимались не исправлением недочётов, а полноценным развитием бизнеса.

## Глава 6

### Развитие бизнеса

Фаза стартапа, вашего первичного энтузиазма закончилась. Вы вернулись в семью, в мир. Возможно, прошло две недели или три месяца; а возможно, два года. Зависит от размера бизнеса. В случае с банком «Тинькофф Кредитные Системы» у меня прошло два года.

Интерес к проекту не должен падать. Чем он должен поддерживаться? Очевидно, чем больше прибыль, тем проект интереснее. Ничто не мотивирует человека так, как деньги. Каждый день, открывая компьютер и проверяя свой счёт с помощью интернет-банкинга, вы видите всё увеличивающиеся суммы — это не может вас не мотивировать.

Конечно, если бизнес приносит одни убытки, разочарования, не побоюсь этого слова — геморрой, поддерживать к нему интерес сложно. Какие бы красивые фразы и формулировки я ни выстраивал, скажу одно: если бизнес не зарабатывает деньги после периода стартапа (от двух недель до двух лет, зависит от размера), интерес к нему поддерживать сложно. Сложно и дальше бороться за качество продукта, улучшать дистрибуцию, продвигать бренд. Но нужно.

Важно смотреть за издержками. Фаза стартапа и фаза развитого бизнеса — две разные истории. На первом этапе идёт период бурного инвестирования: вы не можете не вкладываться. В дальнейшем, когда бизнес выходит с кривой на прямую, важно соизмерять свои дальнейшие инвестиции с возвратом, т. е. смотреть на эффективность вложенных средств. Первый период — более инвестиционный, второй — более развитый, понятный. На втором этапе важно не проглядеть рост издержек.

Проведу аналогию с самолётами. Самолёт взлетает — двигатели работают на полную мощность. Он летит, рассекает облака, ему трудно. Дальше он постепенно сбрасывает газ, и, когда выходит на высоту 10 тысяч метров, более разреженное пространство, где нет облаков, воздух рассекается проще, двигатели работают уже на 50 процентов. Керосина тратится в два раза меньше; лайнер на круизной скорости. По аналогии происходит в бизнесе.

Есть взять среднее значение периода стартапа — год, то к концу этого срока бизнес уже выходит на какие-то обороты, он должен «занять круизную высоту». Здесь нужно смотреть за издержками, не сжигать много топлива. Мне много задают вопросов на эту тему: когда бизнес должен стать прибыльным? Честно говоря, в России все хотят зарабатывать завтра, это — испорченность.

Мировая практика такова: в Америке — два-три года, в Европе — пять лет бизнес теряет деньги. Если на шестой год он начинает зарабатывать — это уже хорошо. В России сроки сжаты. У нас другие временные ориентиры. Но всё-таки, если в первый год бизнес теряет деньги, — это нормально. Если ты уже в первый год заработал, это фантастика! Не забудьте написать мне на [info@tinkov.com](mailto:info@tinkov.com): может быть, я стану вашим партнёром в следующем бизнесе.

На второй год надо попытаться выйти в ноль. На третий год — начинать зарабатывать. Не примите это за формулу, постулат. Это не закон, но я вижу это примерно так. Не разочаровывайтесь, те, кто уже третий год теряет деньги, но понимает, что у бизнеса есть будущее, прибыльность. Стратегически это нормально. Тут всё зависит от самого предпринимателя, от бизнеса, его позиционирования и понимания. У каждого свой

подход. Я пытаюсь в этой книге высказать свою точку зрения, предположения, всё унифицировать. Не пытайтесь сделать «под кальку». Но в любом случае, если бизнес за шесть месяцев вернул деньги или вышел в прибыль, вам очень повезло.

Чем больше инвестиций в бизнес, тем деньги труднее вернуть. Но в дальнейшем это принесёт только прибыль. Ведь технологии и оборудование уже есть, нужно меньше людей нанимать, процессы более отлажены. Приведу пример банка «Тинькофф Кредитные Системы», мне это ближе. На старте мы потратили на IT-инфраструктуру 20 миллионов долларов — огромные деньги.

Первую пару лет ни о какой прибыльности не могло быть и речи. Мы потеряли в первый год 20 миллионов долларов, во второй — 40 миллионов. По-другому на стадии стартапа и не бывает.

Всё это — накопленные инвестиции, издержки. Но на третий и четвёртый годы эти инвестиции стали хорошо работать и приносить прибыль. Сегодня не выжить без инвестиций в IT-платформу. Ещё 10 лет назад достаточно было купить Microsoft Office. Самые продвинутые покупали «1С-бухгалтерию». Всё остальное было на Excel-файлах. Сегодня без нормальной IT-платформы я не понимаю даже, как можно делать бизнес с оборотом 30 миллионов рублей в месяц.

Маркетинг и PR очень важны для развития бизнеса. Я видел в своей жизни предпринимателей, не бравших под себя лично функции маркетинга. Они отдавали их своему партнёру, менеджеру или на аутсорсинг, что совсем странно. И неправильно. Маркетинг и продажи — это ключевая компетенция предпринимателя. Если ты не в продажах и маркетинге, ничего не будет.

Все посмотрели великий фильм «Социальная сеть», увидели гениального предпринимателя Марка Цукерберга. Многие считают, что он — математик и программист, но для меня он всего лишь маркетинговый гений. Умный еврейский пиарно-маркетинговый мальчик. Возможно, Павлу Дурову как раз этого элемента недостаёт. Павел, на мой взгляд, — гениальный математик, а вот с маркетинговой точки зрения... Например, мы не можем у него взять интервью уже год. Он отказывается, волнуется. Это неправильно. Человек, построивший бизнес такого масштаба, уже не может скрываться. Понятно, он может занимать суровую публичную позицию, давать интервью, скажем, раз в год-полтора. С одной стороны, такая позиция вызывает интерес. А с другой — медиа вообще могут потерять интерес к этому бизнесу, этому персонажу. И когда ему вдруг-таки понадобится обратиться к обществу с какой-то идеей или миссией, его могут проигнорировать.

Марк Цукерберг хорошо доказывает, как важен маркетинг. С самого начала были заметки в университетской газете. Когда он пошёл на весь мир, были более широкие PR-акции. Главное, не отдавайте это никому, это — ваша функция. Я сейчас разговариваю с вами, предпринимателями, потому что понимаю, что все остальные, лохи, отложили в первой главе эту книжку в сторону. Теперь я общаюсь здесь только с нормальными пацанами. И девчонками. Желающими сделать такой бизнес, который можно потом продать.

## Глава 7

### Как готовить бизнес к продаже

Когда стоит задуматься о продаже бизнеса? Очевидно: в момент его строительства, создания. Юридические документы должны быть оформлены должным образом, выверены. Найдите для этого правильную фирму. Пусть там составят документы так, чтобы облегчить возможную продажу бизнеса.

Если вы используете так называемые SPV (Special Purpose Vehicle) — специальные фирмы, офшорные компании, всё должно быть структурировано таким образом, чтобы, с одной стороны, облегчить продажу, а с другой стороны, чтобы налоговые последствия были минимальны. Нужно использовать налоговое планирование в рамках закона. Всё это делается на этапе строительства компании, на этапе продажи уже поздно. Любой бизнес, любая компания в общем и целом продаётся. Я приводил исключения — итальянские ремесленные семейные фирмы. Да и те уже продаются. Пока я писал эту книгу, не менее известная итальянская компания Bvlgari продана французской LVMH.

Конечно, лучше продаются компании на рынках, где есть большие покупатели. Когда вы начинаете делать новый бизнес и хотите-таки его продать, смотрите, чтобы на рынке оперировали большие игроки, которые потом проявят интерес к вашему бизнесу. Наверное, не стоит этого делать на рынке газированных напитков, где властвуют Соса-Сола и PepsiCo. Не так давно, когда мы отдыхали на острове Некер, даже Ричард Брэнсон жаловался: «На всех рынках я боролся, на всех выживал, на некоторых побеждал, на некоторых терял, но никто меня так не размазал, как Соса-Сола. Потому что бороться с этой де-факто мировой монополией практически невозможно».

Чтобы бизнес заинтересовал потенциального покупателя, инвестора, он должен быть правильно структурированным. Иметь понятную, внятную систему владения, быть прозрачным, транспарентным. Чтобы было понятно, кто партнёр, кто сколько контролирует. Желательно иметь мало партнёров. Чем больше партнеров, тем хуже продаётся бизнес.

Мне часто звонят, предлагают купить какой-нибудь бизнес. Или стать инвестором. Но даже на этапе просмотра документов поражаешься: если 25 человек — партнёры, сразу видишь заложенный конфликт, скандалы, зависть, неудовлетворение. Это неправильный формат. Бизнес должен быть прозрачным, с понятными акционерами, с понятными долями, не размытыми сильно. Естественно, он должен быть прибыльным, находиться в правильном, большом, растущем рынке. И сильным должен быть бренд, чтобы генерить продажи.

Зачем покупается бизнес? Для синергии. Взять вашу компанию, наложить на свою большую, убрать затраты, которые вы несёте, но оставить продажи, которые вы генерите. Соответственно, происходит наложение продаж, оборотов. Экономия на затратах даёт синергетический эффект, делающий покупку вашего бизнеса целесообразной.

Самая большая проблема у предпринимателя при продаже бизнеса — его личная увлечённость проектом. Как же бизнес будет работать без него? Поэтому на более позднем этапе, когда бизнесу 3–4 года, постарайтесь потихоньку от него дистанцироваться. Нанимайте более профессиональных, толковых менеджеров, сотрудников. А сами занимайтесь только стратегией, маркетингом, продажами, ключевыми встречами с клиентами, наймом персонала. Может быть, получением первых

дивидендов и первыми поездками в Сочи на неделю. А менеджмент должен заниматься управлением компании. Чем в большей степени компания управляется менеджментом и меньше зависит от личного участия предпринимателя, тем более она ценится.

С другой стороны, без полной вовлечённости, day-to-day, предпринимателя нормальный бизнес невозможен. В этом некий парадокс. Но бизнес — это вообще большой парадокс, а наша жизнь — самый большой парадокс. Мы живём в полном парадоксе. Когда я утром просыпаюсь, открываю глаза, я вижу сплошные парадоксы. Нужно попытаться их разрешить, нужно жить, бороться. Или, как говорят англичане, to crack the code — раскрыть код, найти открывашку от этого парадокса.

Мировая практика, если брать за икону англосаксонскую модель предпринимательства, такова, что акционеры собираются несколько раз в год на совет директоров, вырабатывают стратегию, фиксируют её, передают менеджменту. Менеджмент выполняет стратегию, отчитывается перед акционерами, зарабатывает им дивиденды.

В России, особенно в маленьких бизнесах — а книгу, я так понимаю, читают в основном начинающие и средней руки предприниматели, — это не работает по 250 причинам. И даже у меня в банке это не работает, потому что вовлечённость предпринимателя должна быть. Но самое правильное, на мой взгляд, соотношение, когда предприниматель вовлечён в бизнес на 100 процентов в первый год, на 90 процентов — во второй, на 80 процентов — в третий и т. д. Вот моя формула, запишите!

Через 5–6 лет, когда бизнес успешен, генерит продажи, дивиденды и т. д., предприниматель может немножко отойти в сторону. Если бизнес ему сильно нравится, он может оставаться генеральным директором, но тогда не должен думать о продаже. В противном случае процент вовлечённости нужно понижать.

Можно думать про другой бизнес, искать или развивать новые ниши. Но чем меньше вы вовлечены в свой бизнес-проект, тем больше он ценится в глазах инвестора, желающего его купить. Он увидит, что бизнес управляется без вашего участия. Хотя ваша стратегия и ваше видение дали ему правильный посыл, заряд.

Я бы понижал планку до уровня вовлечённости 50 процентов. «Фифти-фифти». Думаю, быть вовлечённым каждый день на 100 процентов — трудно психологически, физически, морально. Хотя Сэм Уолтон, построивший, наверное, самый гениальный бизнес на сегодня — Wal-Mart (ведь мы не знаем, что будет с Google или Facebook), был всегда вовлечён в свой бизнес на все 100 процентов. Тут нет формулы, её не найти. Всё зависит от вас как от персоны, от вашей харизмы, энергетики, мышления. От обстоятельств, в конце концов.

Когда экономика чувствует себя неважно, покупателей на рынке нет, хотя это самое время покупать, потому что всё стоит дешево. Во время бума, наоборот, готовы платить много, рассчитывая на большой рост в будущем. Это психология, её надо тоже учитывать при продаже бизнеса.

Все свои четыре предыдущих бизнеса я продал. В некоторых случаях я предвидел, что бизнес не пойдёт. Например, когда продавал рестораны «Тинькофф», был почти уверен, что они ничего с ними не сделают, зря их покупают. В то же время покупатели считали, что смогут развить этот бизнес. Это их право, в конце концов, есть куча примеров, когда основатель продавал компанию, после чего начинался рост.

Дело продавца — получить деньги за бизнес, дело покупателя — находить идеи для дальнейшего развития этого бизнеса.

Как-то меня спросили: «Честно ли продавать заведомо нежизнеспособный бизнес? Не мошенничество ли это?»

Есть выражение: *nothing personal, just business*. Я никому ничего не втюхиваю. Покупатель приходит, я открываю документы, люди делают *due diligence*, проверяют. Они смотрят и, если им всё нравится, платят деньги. Если потом по той или иной причине у них что-то не идёт — я тут при чём? Я продаю: хотите — берите, хотите — нет. У меня нет на этот счёт рефлексий.

Это бизнес. Нормальное человеческое желание монетизировать своё время, талант, своё творение. Скажем, нарисовал художник портрет, его купили. Художник знает, что где-то линия была не идеальна, но работа кому-то понравилась и её купили. Леонардо да Винчи, насколько я помню, не дорисовал Джоконду. А все сейчас умиляются.

Так что продавайте бизнес, если вам за него платят достойно. В мире масса всего интересного, попробуйте себя в другой ипостаси.

## Глава 8

### Торговый бизнес на примере «Петросиба» и «Техношока»

В торговом бизнесе самое важное — талант, потому что есть люди торговые, а есть — нет, тут уж ничего не сделать. Чем раньше вы поймёте, есть ли у вас талант к торговле, тем лучше для вас. В России почему-то она имеет негативный смысл, а я считаю, что это — позитивная история. У меня такой талант, к счастью, есть. Если его нет, лучше не торговать. Например, восточные народы очень склонны к торговле. А вот европейцы предпочитают создавать продукт, творить. Мы, россияне, находимся на стыке двух цивилизаций, поэтому нас, как всегда, умом не понять и аршином не измерить.

Самое важное в торговом бизнесе — понимание наценки. В зависимости от товара и оборотов наценка может быть как 0,5 процента, так и 300 процентов. Тут единой формулы нет. Всё зависит от объёма рынка, объёма торговых операций.

Если торговые операции очень большие и они происходят на конкурентном рынке, здесь нужно жить не за счёт маржи, а за счёт объёмов. Соответственно, наценка должна быть маленькая, зачастую и меньше одного процента. На рынках, где штучные продажи, происходящие один раз в неделю или месяц, например при продаже редких персидских ковров, наценки могут быть 100, 200 и более процентов.

Неправильно сделанная наценка — самая распространённая ошибка. Иногда получается, что «работал за муку». Человек торгует, торгует, а потом выясняется, что он ничего не заработал, издержки всё съели. Нужно чётко понимать издержки, прикидывать затраты и по уровню издержек делать наценку. Не надо уподобляться горе-торговцам, торгующим себе в убыток.

На примере продаж электроники моей компанией «Петросиб» я помню, что очень важно было отслеживать цены конкурентов и соотносить с ними свою цену. Но мы тогда работали в специальной среде: с одной стороны, рынок рос и конкуренции особо не было; с другой стороны, жили в период гиперинфляции. Сейчас говорят про 8 процентов в год и за голову хватаются, тогда же инфляция была 8 процентов в месяц. Деньги дорожали. Мы брали кредиты под 150–240 процентов годовых — полная дикость по нынешним временам. И конечно, беря такие дорогие кредиты и живя в гиперинфляции, нужно было чётко и вовремя заниматься ценообразованием.

Определение цены очень важно для торгового бизнеса. Конкуренты, бывает, любят демпинговать. Я считаю, что самое последнее, что должен сделать умный предприниматель, — вступить в эту конкурентную борьбу, в демпинг. Мне часто задают подобные вопросы через социальные сети, например: «Наши конкуренты демпингуют — что мне делать?» Я считаю — расслабиться и получать удовольствие. Если они демпингуют, они рано или поздно разорятся. Вы можете возразить: «Ну, тогда и нас уже в этот момент не будет на рынке!» А что, будет лучше, если вы вместе разоритесь? У вас хотя бы есть шанс выжить. Держите свою наценку, продавайте меньше, ищите новый продукт, новые ниши. Привезите и предложите потребителю новый продукт, другой, которого нет у вашего конкурента.

Никогда не ввязывайтесь в демпинговую борьбу.

**Демпинг — это бред.**

Как только увидите, что на каком-то рынке идёт демпинг, вместо того чтобы бороться на нём, просто уйдите в другой бизнес.

Мы знаем, что торговые сети сейчас имеют очень большую закупочную силу в продовольственном секторе. И уже пошли в непродовольственный. Сети — довольно противоречивая штука. С одной стороны, они создают рабочие места и двигают экономику отдельных регионов. Как правило, мелких, даже деревень. Как в случае с «Магнитом». Это великое дело, великое благо. Но, с другой стороны, их закупочная сила огромна! Они «продавливают» производителей до самых лучших цен.

Они просто убивают местный бизнес, который не может позволить себе такие низкие наценки, потому что он прежде всего покупает по более высокой цене, через череду посредников. Выход здесь вижу один — более предпринимательский, т. е. торговать другим продуктом, торговать более качественным продуктом с большими наценками, торговать продуктом, которого нет в этих сетях, делать правильное расположение.

Недавно я летал в Краснодар к владельцу сети «Магнит» Сергею Галицкому. Мы обсудили дела, а потом я попросил его помощника провести меня по десяти «Магнитам». До этого я, кстати, никогда не был в этих магазинах — в Москве и Петербурге их очень мало. И вот что интересно: почти у каждого второго «Магнита» стояла тётя с лотками, продавала овощи-фрукты. Я подошёл к одной из них и спросил:

— А вы к «Магниту» какое-нибудь отношение имеете?

— Нет.

— А вы кто?

— Я — частный предприниматель.

— А как же вы стоите под стенами «Магнита», где невысокие цены? Как вы с ним конкурируете?

— Я продаю более качественные яблоки, домашние помидоры. Конечно, они у меня дороже, но в «Магните» такого нет.

Я эту историю рассказал Сергею Галицкому, и меня очень порадовал его ответ: «Вот видишь, а меня все обвиняют в том, что мы душим предпринимателей. Всё-таки не душим. А наоборот, развиваем. Потому что мы действительно не в состоянии покупать эти яблочки и помидоры с домашних огородов».

В данном случае, как это ни странно, сети помогают предпринимательству. Вот такой у меня был пример на личном опыте.

Торговый бизнес — это детали, детали, детали. Есть такая поговорка на английском языке: «Retail is detail». Ошибся с наценкой — вылетел в трубу. Закупил неправильный товар — вылетел в трубу. Выбрал неправильный дистрибуционный канал, пошёл в неправильные сети — вылетел в трубу.

На примере сети магазинов «Техношок» могу сказать, что розничный бизнес намного более стабилен. С одной стороны, он требует больше затрат по сравнению с оптовой торговлей. У меня ведь то и другое было. «Петросиб» — это торговля оптом. Там нужен меньший капитал, больше оборот, меньше наценки — сам по себе бизнес оптовой торговли более выгодный, более привлекательный. Но если вы хотите стабильности, а не зависеть от одного поставщика, который поменяет условия и цены, или рынок изменится и вы вылетите с него, — вам нужна розничная сеть. Это более стабильно, но для этого нужны инвестиции. Думаю, что в соотношении на каждый вложенный доллар оптовая

торговля будет выигрывать. Но розница — более устойчива: sustainable, говоря языком англоязычной терминологии. Она более постоянна, меньше подвержена катаклизмам, хотя и менее привлекательна экономически в смысле прибыли.

Какие существуют, на мой взгляд, сегодня ниши в торговом бизнесе? Я думаю, их не так и много, и они лежат в сфере торговли онлайн. Потому что у нас рынок онлайн- торговли, или электронной коммерции. В России хорошо развились поисковики, социальные сети и другие онлайн-вещи: директ-реклама, баннерная реклама, почтовые сервисы — такие как Mail.ru. Но с точки зрения электронной коммерции ничего более или менее крупного, кроме «Озона», в голову не приходит. Я думаю, в этой сфере лежат огромные потенциальные возможности. Люди не хотят ездить, люди хотят кликать и получать товар дома.

Другой вопрос — у нас не развита система дистрибуции, логистики. Вот вам, кстати, и второй бизнес. Создайте аналог DHL, FedEx, UPS. Или другого сервиса, доставляющего товары хотя бы в пределах вашего города. И это будет огромным прорывом, огромным ноу-хау. Потому что электронная коммерция ещё, по сути, не начиналась в России, там лежат миллиардные бизнесы и огромные перспективы. То же и с логистикой. Складов, слава богу, понастроили, теперь нужны машины, агенты по доставке. Все эти бизнесы дико неэффективны. Например, я сам покупал себе фотоаппарат на одном крупном фотосайте. Это был бред: 35 звонков, 10 человек, с которыми я поговорил. Один агент привозил товар, потом приехал другой, брал накладные. Всё это пока очень неэффективно и старомодно. Нужно стремиться к эффективности бизнеса, ведь рынок огромен.

Я не могу назвать конкретные перспективные ниши, потому что это будет странно звучать. В общем и целом это зависит от таланта.

### **Есть талант — ниша будет.**

Огромное количество бизнесов! Вот мои знакомые открыли сеть магазинов обуви, понастроили их по всей стране. Дёшево покупают в Китае, делают большую наценку и продают. Оборот уже миллиард долларов, а начинали с одного магазина. Если есть талант, желание, стремление, можно чем угодно торговать. Казалось бы, обувь, как ею торговать? Все торгуют обувью, во всех магазинах она есть. Нет, люди нашли свою нишу, свою перспективу.

С чего я начал, тем и закончу: нет таланта — не суйся в торговлю.

## Глава 9

### Производство — бизнес, требующий вложений

Когда сколочен первый капитал на торговле, можно заняться производством. Это следующий этап. Потому что там больше наценки и, как следствие, больше прибыль. И бизнес устойчивее. Барьер входа в производство ещё более высокий, чем в розницу. Нужно покупать станки, оборудование, арендовать или купить помещение и т. д. Производственный бизнес потребует от вас и основного, и оборотного капитала. Если его нет, начинать лучше с торговли. Банки, к сожалению, не кредитуют под будущее производство, они кредитуют под конкретные активы. **А если нет активов, нет и кредита — это замкнутый круг.**

В производственном бизнесе, конечно, поменьше деталей, чем в розничной или оптовой торговле. Тем не менее там есть свои причуды. Поскольку наценка, маржа больше на продуктах, которые ты сам изготавливаешь, соответственно, уровень допуска ошибки уже выше.

В производственном бизнесе тоже очень важно определиться с ценой, правильно контролировать свои издержки, кредиты, проценты. И, соответственно, назначать цену на товар в соответствии с конкуренцией на рынке.

Расскажу, как это делал я, на примере «Дарьи». Наш директор пытался быть рациональным, придумывал какие-то схемы определения цены. Он всё считал: «Себестоимость плюс такой-то процент, себестоимость плюс налоги и что-то ещё, полная себестоимость плюс 20 процентов, плюс 30 процентов»... Я же поступал проще. На тот момент семья жила в Америке, а я мотался. У меня был небольшой кабинет прямо на заводе, я туда приезжал и смотрел в окно. И видел очередь клиентов. Когда грузовиков было особенно много, я звонил в отдел продаж и говорил: «Давайте поднимем цену на 10 процентов». Мне отвечали: «Ты что, Олег, у нас и так дорого. «Дарья» стоит в 2 раза дороже, чем у конкурентов». Я настаивал, и они поднимали цену.

Смотрю — очередь не уменьшается. Звоню через месяц: поднимите ещё на 10 процентов и т. д. Ведь мы делали много рекламы, продвигали продукт. Могли похвастаться успешной, удачной маркетинговой и PR- стратегией, мощнейшей дистрибуцией. Все 4Р были соблюдены. Товар пользовался спросом. Во всех регионах мы были представлены, от Владивостока до Калининграда. Дистрибьюторы по России требовали наш товар. И однажды я сказал: повышаем цену в два раза! Сначала грузовиков стало гораздо меньше, а потом опять выстроились!

То же самое происходило с пивом. Помню, начинал с отпускной цены 30 центов за бутылку, в итоге мы пришли к доллару. При себестоимости пива 18 центов. То есть начинали мы со 60 процентов наценки, а пришли к 230 процентам. Почему? Товар пользовался спросом, пива не хватало. Если у тебя не хватает продукта на складе — смело повышай цену, не бойся. Многие сейчас поспорят со мной, прочитав эти строки. Моё суждение покажется очень спорным. Но это ваше мнение, а моё мнение: пока товар на складе есть и его берут, цену нужно повышать, а не придумывать всякие формулы, забивать голову. Формула одна: товар берётся — повышайте цену, не берётся — не повышайте. Совсем не покупается — понижайте, делайте распродажи. Метания ни к чему, нужно интуитивно чувствовать рынок, на то ты и бизнесмен.

Поскольку вы — начинающие предприниматели, обязательно столкнётесь с проблемой: как установить цену? В производстве наценка, как правило, составляет 100–200 процентов. А потом, если берут, цену повышают до того момента, пока спрос не уравнивает предложение. Опять же зависит от ваших производственных мощностей. Если ты можешь производить в несколько раз больше, лучше вместо повышения цены увеличить количество. Но это не всегда работает.

Есть такие рынки — неэластичные, где при увеличении предложения спрос остаётся прежним. И, соответственно, цена начинает падать. Вы наступаете на горло собственной песне. Увеличивая количество выпускаемого товара, вы не увеличиваете этим рынок, но это сжирает вашу наценку. В итоге скорее имеет смысл просто повышать цену и продавать то же самое количество товара.

Этого метода придерживаются все люксовые бренды — те, что мы видим в глянцевых журналах. Они именно так действуют. У них 700–800 процентов наценки. Они могут продавать значительно дешевле, но понимают, что понижение цены в два раза на Dolce & Gabbana всплеска огромного не произведёт. Да, может быть, вначале объём продаж вырастет на 20 процентов, но потом наступит полное насыщение. И они потеряют 50 процентов прибыли. Смысла в этом никакого нет.

Надо стремиться максимизировать прибыль, а не продажи.

Посмотрите на свой рынок. Если рынок эластичен и восприимчив к цене, то можно такими вещами поиграть. В моём примере про грузовички в окне мы были ограничены производством, не могли делать пельменей больше. И строили ещё один завод под Петербургом. Когда у нас появились мощности, мы эту стратегию поменяли.

### **Производство — это круто.**

Если есть первоначальный капитал, идите лучше в производство. Это более надёжный, более прибыльный бизнес, чем торговля. Но тут успех зависит от того, сколько у вас шекелей в кармане и насколько у вас хватит организаторских и маркетинговых способностей, чтобы не только выпускать продукт, но и успешно его продавать.

## Глава 10

### Сегментирование рынка на примере «Дарья»

Когда у вас есть производство, обязательно подумайте о сегментировании рынка. Расскажу, как это было у нас во времена «Дарья». Начинали мы в 1997 году с производства пельменей «Смак» по договорённости с Андреем Макаревичем. Тогда ещё моя пельменная фирма называлась «Ника». Кулинарная программа «Смак» выходила с 1993 года и была очень популярной. Я понял, что неплохо «сесть на хвост» такому известному бренду — **против телевизора не попрёшь**: если каждую неделю в прайм-тайм показывают «Смак», то это уже удачный бренд.

А в то время брендов на рынке пельменей почти не было. Везде продавали просто фасованные пельмени под названием «Пельмени» от десятков производителей. Как выбирать? Естественно, потребитель путался. На этом мутном и сером рынке появляется яркий бренд «Смак» — ему было очень просто запомниться и стать любимым для потребителей.

Рекламировали «Смак» с помощью приёма рекламы под названием testimonials. Мария Тараканова писала про наш ролик в журнале «Рекламные идеи»: «Примером “нормального” ролика в нашем пельменном ряду может служить ролик о пельменях “Смак”. Это ролик-свидетельство: несколько человек рассказывают, почему они выбирают именно эти пельмени. Получается рассказ о достоинствах нового продукта с его развернутой характеристикой и четким отграничением от остальных пельменей, имеющих на рынке». Также для продвижения мы делали дегустации в магазинах, и продукт пошёл хорошо.

В 1998 году пришлось открывать вторую производственную площадку на Предпортовой, куда переехал весь топ-менеджмент. Туда мы закупили кучу нового оборудования, машин, в частности систему шоковой заморозки, когда продукт очень быстро замораживается до глубокой минусовой температуры, не теряя своих потребительских свойств. Продукт замораживается до минус 18 градусов всего за 20 минут. За счёт этого он хранится вне морозильника намного больше, чем пельмени, замороженные обычным способом.

В общем, бизнес со «Смаком» шёл нормально, но при пользовании чужим брендом есть и риски. Владельцы бренда со временем стали давать права на него кому попало, в том числе региональным производителям, делавшим некачественные продукты. Появились, например, колбаса, чипсы «Смак» низкого качества, и я стал думать о том, что зависеть от владельца бренда полностью мы не можем. Думал-думал, и озарило: «Дарья», имя моей дочери. Короткое русское красивое имя. Как раз подходит для такого товара, как пельмени. Отношения с «Эсна ТМ», владевшей торговой маркой «Смак», совсем испортились, и мы зарегистрировали товарный знак «Питерский смак» и стали продавать недорогие пельмени под этим брендом.

Таким образом, мы задумали сегментировать рынок: «Питерский смак» — дешёвые пельмени, «Дарья» — дорогие.

Как мы в 1999 году запускали бренд «Дарья», знает любой человек, интересующийся маркетингом в России. Это хрестоматийная история, повторю её кратко. Мы придумали слоган «Твои любимые пельмешки» и решили сделать фото женской задницы в муке. Слово «Дарья» поначалу на плакате не звучало. Зато был интернет-адрес [www.pelmeni.ru](http://www.pelmeni.ru).

Мы разместили несколько щитов в Питере и несколько — в Москве. Занимались всем директор по рекламе Михаил Горбунцов и дизайнер Андрей Катцов. Надо было заинтриговать людей, чтобы они шли в Интернет и смотрели. Кто-то думал, что попадёт на новый эротический сайт, и удивлялся, увидев рекламу пельменей. Бренд запоминался.

Мы понимали, что рекламу наверняка запретят, и были заготовлены белые полоски бумаги, чтобы закрыть самую интимную часть тела. В Питере щиты провисели порядка 10 дней, их заставили снять, но всё равно весь город уже говорил о «Дарье». В Москве больше бюрократии, и плакаты работали целый месяц. Так о продукте заговорили все и в Москве, и в Питере, двух самых крупных рынках в России.

Я убедился в том, что самая действенная реклама основана на сексе, но не только на сексе. Надо ещё показать потребительскую ценность продукта. Для этого у нас по телевизору пошёл нейтральный и яркий мультипликационный ролик со слоганом «Полакомлюсь, как встарь, я, сама лепила “Дарья”». Его снял Олег Гусев. Продукт был сделан качественный, премиальный, и продажи просто полетели. Никто уже не помнил, с чего начинался скандал, все говорили о продукте «Дарья».

«Дарья» долгое время была основным брендом, под которым продавались разные пельмени, вареники и другие замороженные продукты, но в 2000 году я задумал создать бренд в средней ценовой категории, чтобы «Дарья» чётче занимала премиальную нишу. Мы провели большие исследования совместно с «Комконом», пригласили на разработку Маргариту Васильеву из «Паприки Брендинг», и в итоге появился бренд «Царь-батюшка».

На рынок его выводили на эпатаже. В ролике «наехали» на главного конкурента — концерт «Равиоли». Сняли мультик: итальянский посол приезжает к русскому царю и предлагает ему ravioli. Царь говорит: «От этих, хе-хе, raviolek дождёшься желудочных колик». Концерт «Равиоли» стал жаловаться во все инстанции, не понимая, что слово «ravioli» не может быть защищено, потому что это не бренд, а вид итальянской еды и слово общего употребления, такое как макароны или пельмени. Они бы ещё назвались «Пельмени»! Это потом они сделали название «Равиолло», которое можно защитить. У вас есть возможность не совершать таких ошибок, подробнее об этом я писал в главе 3 этой книги.

Всегда выбирайте название, пригодное для защиты патентным правом.

Тем не менее территориальное управление Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства по Петербургу и Ленинградской области направило нам предписание, в котором рекомендовало устранить нарушения закона «О рекламе». После предписания вместо слова «raviolek» мы стали использовать в роликах писк, которым обычно на телевидении заменяют матерные слова.

В итоге они ничего не добились, просто позже запустили рекламный ролик «Равиоли», в котором говорилось «Дашка, брысь!». Мы не видели смысла что-то делать в ответ, так как цель — вывод на рынок «Царя-батюшки» — уже была достигнута.

«Царь-батюшка» получился русским и мультяшным брендом и занял нишу в средней ценовой категории. «Дарью» пришлось репозиционировать, чтобы уйти подальше от «Царя-батюшки». Надо было уйти от изначальной концепции бренда, так как эту нишу заняла другая наша марка.

Мы придумали слоган «Ощути себя свободным», сделав ставку на средний класс с относительно высокими доходами, людей, ценящих возможность сэкономить время. Пельмени на рынке тогда назывались полуфабрикатами, такое слово, конечно, нормальному человеку не нравится. Мы предложили премиальное наименование — «продукты лёгкого приготовления».

В 2001 году мы в Америке сняли ролик с моей дочкой Дашей. Она улыбается, катается на качелях, в общем, изображает счастливого ребёнка. А почему она счастливая? Потому что у родителей есть время ею заниматься, а не готовить еду на кухне, ведь они покупают продукты лёгкого приготовления «Дарья».

Нам удалось добавить премиального лоска бренду «Дарья», и он до сих пор, через 10 лет после продажи мной бизнеса, продаётся дороже, чем другие пельмени. В 2002 году «Дарья» оценивала свои бренды, и получилось, что «Дарья» стоит 32,5 миллиона долларов, а «Царь-батюшка» — 4,4 миллиона долларов.

Бренд «Дарья» до сих пор, через 10 лет после моего ухода, занимает значимые позиции на рынке, а вот бренд «Царь-батюшка» несколько лет назад с рынка ушёл. Всему своё время: раньше лубочная тематика была более востребована потребителями, теперь она им наскучила.

Не надо заикливаться на идеях. Рынок меняется, нужно соответствовать ожиданиям потребителей. Идея сегментирования рынка применима в любом бизнесе, и здесь есть очень ценное маркетинговое понятие «целевая аудитория». Продукт должен удовлетворить интерес именно целевой аудитории, если это так, то подтянутся и клиенты, не относящиеся к целевому сегменту. Если даже целевая аудитория недовольна, то это провал.

Сегментированием рынка вы выделяете несколько целевых групп. Их легче достичь разными продуктами, чем универсальными, условно «пельменями». Основной принцип разделения — цена. Есть люди, любящие платить больше за повышенное качество. Им надо дать такой продукт. Большинство же экономит, берёт самый простой, незамысловатый товар. Главное, чтобы цена была минимальная.

Тогда задача производителя — максимально снизить издержки и работать на минимальной рентабельности. Кто-то так может, а я не люблю. Поэтому всегда тяготел к премиальности брендов, чтобы потребители понимали: они платят больше, но за лучший товар, будь то неслипающиеся пельмени или только что сваренное пиво.

Поймите, в какой нише вы хотите работать. Если можете работать в нескольких, замечательно.

Хороший пример сегментирования рынка дают рестораны в случае с винами. На демократичном вине рестораторы зарабатывают относительно мало, скажем, 20 долларов с бутылки. С продажи бутылки элитного вина ресторан — особенно в России — может получить и 1000 долларов прибыли. Все довольны: один сэкономил, купив нормальное вино; второй получил отличное вино. Грамотное сегментирование рынка.

О ресторанном бизнесе и поговорим.

# Глава 11

## Как создать ресторанный бизнес

Наверное, один из самых доступных бизнесов для предпринимателей — ресторанный. Те, кто смотрит передачу «Бизнес-секреты» (<http://www.youtube.com/bizsekrety>), видят, что мы часто приглашаем рестораторов и говорим на эту тему. Но... Я, человек, построивший своими руками — не побоюсь этого громкого заявления — десять ресторанов, хочу привести свои аргументы «за» и «против».

Безусловно, ресторан или кафе — первое, что приходит на ум человеку, не желающему работать по найму. (Вы все понимаете, что работать за зарплату — пошло. И поэтому читаете эту книгу.) Для торговли необходим талант, здесь же особого таланта не требуется, но нужно понимать, что это достаточно специфичная сфера и детальный бизнес, как и любой ретейл. Как минимум ресторатор должен любить своё дело. Если тебе не нравится готовить, обслуживать людей — вряд ли что-то хорошее получится. Нужно любить людей, быть в центре внимания. Индустрия hospitality, или гостеприимства, как мы говорим — специальная вещь. Здесь востребованы люди с определёнными задатками, наклонностями.

Первое и необходимое условие — ресторанный бизнес должен вам нравиться.

Второе. Нужно понимать, что ресторанный бизнес никогда не несёт суперприбылей.

Хотя есть несколько успешных московских примеров. Но эта книга написана не для Москвы, а для всей страны. В Москве есть Андрей Деллос, Аркадий Новиков, Кирилл Гусев, группа «Гинза» и т. д. Есть рестораторы, делающие проекты, отбивающиеся за год, и даже за 6 месяцев, как в случае с «Пушкиным», самым успешным московским рестораном, открытым в 1999 году Андреем Деллосом.

Но на такие проекты равняться нельзя, потому что Москва — это суперпотребительский рынок. Самое большое количество долларовых миллиардеров живёт в Москве; 80 человек против 60 в Нью-Йорке. У миллиардеров есть семьи, любовницы, братья, друзья, наёмные менеджеры. То есть в Москве огромное количество богатых людей. И они не продвинуты. Не слишком требовательны пока к сервису и качеству, они этого просто не понимают. Поэтому просто ходят во вновь открывшийся ресторан. Многие рестораны за счёт этого отбиваются и выживают.

Ресторан — детальный, интересный бизнес, барьер входа низкий. Думаю, что средняя окупаемость ресторана — 3 года, это нормальная ситуация. Точка безубыточности наступает довольно быстро — где-то на третий-четвёртый месяц работы. И полный возврат инвестиций — в течение 3–5 лет. Последняя цифра — самый пессимистический сценарий. В общемировом плане принято считать: если деньги вернулись за 10 лет — это хороший бизнес. У нас это можно за 5 легко сделать, за 3 — вполне возможно. Поэтому, если есть к этому предрасположенность, желание, — посмотрите вокруг, выясните, чего не хватает, съездите за границу, подсмотрите. Для регионов можно и в Москве какие-то вещи подсмотреть. Для маленького города — можно подсмотреть в областном центре, для деревни — в районном центре. Даже на пляжном отдыхе в Турции или Египте можно найти интересные темы.

Конечно, предложение должно быть уникальным. То все строили суши, то фастфуды, то пивоваренные рестораны, увидев успех Тинькова. Но нельзя бежать, как стадо. Успех, как

вы знаете, трудно копировать, потому что в нём всегда лежит некая метафизика. Метафизика бренда, личности, места, времени, команды. Всё не так однозначно. Простым копированием этого не достичь.

Придумайте свою нишу, подсмотрите. Конечно, уже давно никто ничего не придумывает, все друг у друга подсматривают, немножко изменяют и получают новый продукт. Даже великие, прорывные вещи не более чем подсмотренные или увиденные по-другому. Они просто правильно сделаны.

### **Найдите идею.**

Как я — случайно увидел в Америке, в Сан-Франциско, пивоваренный ресторан Gordon Biersh. Подумал: «Ни фиги себе, а у нас-то такого нет!» Увидел через стекло и записал на бумажку наименование производителя оборудования. Потом поехал на выставку в Германию, встретил этого производителя — Йоста Воксманна, договорился с ним — и пошло-поехало.

В ресторане помимо пивоварни с живым пивом я сделал много уникальных на тот момент вещей для России. Сейчас это кажется тривиальным, но тогда, в 1997 году, мы решили делать открытую кухню, чтобы можно было видеть, как работают люди. В ресторане было видно пивоваренное оборудование — это добавляло ему шарма.

Поскольку у нас были огромные потолки в петербургском ресторане, то скрыть систему кондиционирования было сложно. Тогда было принято прятать все коммуникации, за что платили огромные деньги. Сначала и мы хотели прятать, но от безденежья сделали трубы наверху открытыми. В конце концов это оказалось очень сильным архитектурным ходом. И к тому же это мировая практика, вы видите везде вентиляционные трубы — в ресторанах, офисных зданиях. Это совершенно нормально, индустриально. У нас работали хорошо одетые, правильно экипированные, обученные официанты, стояла продвинутая по тем временам компьютерная система. Я купил всё самое лучшее. Нержавеющее оборудование, диваны я привёз из Америки.

Можете себе представить, какая неэффективность — на хрена было везти тяжёлую мебель? Продавцы, наверное, до сих пор в шоке, что какой-то русский купил четыре контейнера мебели, запаковал и увёз. Это кажется непродуктивным и неэффективным с современной точки зрения, но в 1997 году где бы я подобное взял в России? По-моему, мы закупили товаров на 200 тысяч долларов. Всё это делало наш ресторан другим, отличным, интересным.

Конечно, случались ошибки. Мы закупили в Америке всю посуду, включая стаканы. И написали даже на них «Тинькофф». Но парадокс заключался в том, что в Америке система объёма — пинта, а не литр. И в пересчёте на русскую систему получались «кривые» цифры. Так, вместо привычных 500 миллилитров наш стакан выходил объёмом 600 миллилитров, вместо 330 миллилитров, как мы привыкли, — 400. Мы их как-то использовали потихоньку, но люди жаловались. Пришлось эти стаканы потом выбросить. Ошибка.

### **Копируй, но не бестолково.**

Нестандартные кухни, 110-вольтовые, тоже пришлось переделывать.

Я купил всё в Америке, потому что хотел иметь ресторан американского типа. Но не всегда это работало. Где-то мы попали по монтажу, где-то не проходили по стандартам. Ложки-вилки благо не отличаются у нас... А главное, когда я был начинающим ресторатором, я ещё не понимал очевидного — вещи ломаются, бьются. Часть сервиза ты не можешь заменить другим. У нас пошёл разноразмерной посуде. Мы не могли купить такую же посуду в России, никто не продавал. А покупать маленькие партии — 10 тарелок и 20 стаканов на замену разбитым — в Сан-Франциско было очень невыгодно и практически невозможно. Никто бы не стал этим заниматься.

Разноразмерной посуде — ещё одна наша ошибка. Видите, насколько это детальный, продуманный бизнес. Прежде чем открыть ресторан, потратьте хотя бы 2-3 месяца: продумайте всё, ходите в рестораны конкурентов, посидите там, попытайтесь сфотографировать. Пойдите в понравившийся ресторан с фотоаппаратом, снимайте детали интерьера, поймите, как работают люди.

Азиаты — китайцы, корейцы, японцы не гнушаются ездить на выставки и фотографировать. Это нормальная практика, так что берите фотоаппарат — и шагом марш к конкуренту. Тем более в наше время электроники ничего не стоит достать телефон — и никто ничего не поймёт. Это поможет вам избежать ошибок.

Ресторан готов? Сделайте хорошую, шумную презентацию, накормите журналистов, это всегда помогает. Журналисты любят писать, когда их хорошенько накормили и напоили. Не жалейте на это денег.

Ведь маркетинг и PR в ресторанах — важнейшее дело. Люди должны узнать про ваш ресторан, должны к вам прийти. Так что закатите шумную вечеринку по поводу открытия вашего ресторана и угостите всех нужных вам гостей, начиная от начальника СЭС и заканчивая журналистом, хорошим, дорогим алкоголем. Да, это будет издержка, отнесите её на тот же инвестиционный бюджет. Допустим, вложили в ресторан 200 тысяч, потратьте на вечеринку ещё 20 тысяч — они к вам вернутся с большой выгодой.

Сеть ресторанов — это тоже очень интересно. В этом случае есть экономия на закупках, на издержках, бухгалтерии. Каждый последующий ресторан в сетке становится менее затратным при условии, что он генерит такие же или бóльшие продажи. Тогда это становится выгодным.

### **Сеть — это очень круто.**

Если вы заработали деньги, бизнес идёт, вы видите востребованность — покрывайте другие территории, другие районы города, другие города. Нужно развиваться географически. Глупо открыть подобный ресторан неподалёку или на соседней улице. Это может убить бизнес одного из них, и тот и другой будут страдать. Эффект бумеранга. Для создания атмосферы должны сидеть люди. Люди перестают ходить, когда нет людей. Люди ходят на людей, когда они видят толпу — они идут, нет людей — никто не идёт.

Зачастую и ресторан не такой уж и хороший, но владельцам удаётся таким образом его раскрутить, распиарить, что люди туда идут. В этом смысле Новиков в Москве гениален. Я считаю, что больше половины его проектов — это чисто PR-проекты. С точки зрения и кухни, и органолептических возможностей ничего нового между его десятком проектами я не увидел. Они все одинаковые. То же можно сказать и про «Гинза Проджект», активно растущую в Питере и Москве. Это совершенно одно и то же под разной начинкой. Но они — мастера маркетинга, пиара. Народу к ним идёт много.

Идут красивые девушки, на красивых девушек идут красивые богатые парни, на богатых парней идут девушки, т. е. такой замкнутый круг: эффект бумеранга или вихря. Люди идут на людей. Кстати, очень важно, чтобы в ваш ресторан ходили красивые девушки, потому что это показатель успешности. Если местные красавицы ходят — на них и другой народ подтянется.

Поэтому пользуйтесь случаем — привлекайте красивых молодых девушек к себе. Кто-то этого добивается бесплатными коктейлями, кто-то скидками, кто-то договаривается через подружек. Голь на выдумки хитра, кто на что способен. Чтобы ресторан был успешен — там должны быть люди. Чтобы там были люди — там нужны девушки. К сожалению, это аксиома, а не теорема.

Ресторанный бизнес бывает огромным. В частности, тот же Аркадий Новиков, купивший виллу Версаче на озере Комо за 50 миллионов долларов, подтверждает это. «Росинтер» Ростислава Ордовского-Танаевского-Бланко в 2010 году получил выручку 9 миллиардов рублей и имеет 370 ресторанов.

Конечно, такие крупные компании создать очень и очень сложно, но ресторанный бизнес уж точно позволяет поддержать штаны и обеспечить свою семью — заработать деньги для жены и детей, чтобы они учились в достойной школе, чтобы вы не голодали и не думали, как прожить от получки до получки, как делают люди, уже отложившие книгу и думающие, что я просто выскочка, идиот и наглец. На самом деле я только хотел спасти их семьи от нищеты, от прозябания. Хотел подсказать, как заработать деньги, будучи предпринимателем.

Конечно, подумайте, открывать ли кафе, если вы не являетесь высококлассным юристом, врачом или учителем, или у вас добротная зарплата, бонусы и участие в прибыли. Но если вы просто — винтик, работающий в маленьком офисе или, хуже того, протирающий штаны в государственной конторе, лучше взять и сделать этот ресторанный бизнес.

По срокам реализации я вижу так: обдумывание — месяц-два, подготовка — ещё месяц-два, ремонт, заезд — зависит от размеров, но возьмём средний ресторан в 500 квадратных метров — ещё 3–4 месяца и, собственно, запуск. Укладываетесь от момента идеи до момента запуска, скажем, в 6–7 месяцев, в худшем случае — в 9 месяцев. Как ребёнок — от момента зачатия до момента рождения. Это максимальный срок.

Соответственно, если вы читаете эту книгу и завтра начнёте думать — через 9 месяцев первый рубль пробьётся у вас в кассе. И вы получите такое удовлетворение, такое наслаждение, получив первый рубль от первого своего клиента! Поверьте, это ни с чем не сравнимая вещь. Удачи вам в вашем ресторанном бизнесе!

## Глава 12

### Любой бизнес должен быть онлайн

Меня часто спрашивают: «В какой отрасли вы посоветуете открывать своё дело?» И я отвечаю коротко: онлайн. Всё, что связано с новыми технологиями, инновациями, Интернетом, мобильной связью, какие-то сервисы — всё, что более или менее, но уже работает на Западе.

С одной стороны, это не требует серьёзного капитала для входа на рынок. С другой — всё это быстро развивается, имеет большие, иногда даже глобальные перспективы.

Полковник Кольт, изобретя пистолет, уравнил сильных и слабых. Интернет сделал одинаковыми шансы богатых и бедных. Без Интернета смог бы бедный студент за несколько лет построить компанию, стоящую 60 миллиардов долларов? Конечно, нет. Я про Facebook Марка Цукерберга.

В онлайн сейчас происходят самые интересные вещи в бизнесе. Захватывает дух скорость изменений!

Вот я встречался с Артемием Лебедевым, студия которого делает дизайн сайтов, и говорил ему то, что думаю про его стиль работы (слоган у студии такой: «Долго. Дорого. Охуенно».)

Повторю кратко. Дело не в том, что ты очень дорогой. Дело не в том, какой у тебя движок. Дело в том, что происходит всё очень и очень долго. Поэтому и слоган надо изменить: «Дорого и охуенно долго».

Если ты вносишь изменения на сайт через три месяца после того, как решил это сделать, это уже поздно, потому что время летит и твои изменения просто не успеют отработать, перестанут быть актуальными. Как говорил Анатолий Папанов: «Куй железо, не отходя от кассы».

Осенью 2002 года Интернетом в России пользовались 6,5 миллиона человек. Каждый год таких людей становилось на несколько миллионов больше, и в начале 2011 года число перевалило за 50 миллионов. Это так называемая месячная аудитория, т. е. люди, в ходе опросов отвечающие, что пользовались Интернетом хотя бы один раз в последний месяц.

Но на самом деле абсолютное большинство людей бывают в Интернете намного чаще; 46,4 миллиона — в последнюю неделю перед опросом, а 36,3 миллиона — в последние сутки. За 2010 год число пользователей выросло на 9,2 миллиона — рекордный рост в абсолютном выражении. Настоящая армия потенциальных клиентов!

#### **Сайт — основа всего.**

Не обращать внимания на онлайн — убийственно почти для любого бизнеса, если вы, конечно, не бабушка, торгующая на вокзале семечками.

Хороший, продающий сайт — это то, что необходимо вам, если вы ведёте бизнес. Очевидная вещь: не так много внятных, удобных сайтов у российских компаний. Нельзя лепить сайт на коленке, нельзя собирать его за 100 долларов. Сайт — это серьёзная инвестиция. Я не верю в то, что можно построить толковый сайт, не потратив на него хотя

бы месячную зарплату хорошего программиста. Это порядка трёх-четырёх тысяч долларов. Именно такой сайт вас достоин. Всё, что дешевле, — это неправильно.

Посмотрите на сайт любой американской компании — всё предельно ясно. Товар или услуга представлены лицом и так, чтобы понравиться потребителю. Работают протестантские навыки, впитанные американскими предпринимателями с молоком матери. Сотни лет капитализма в чистом виде научили американцев продавать так, как это не умеют делать в других странах. И сайты подчинены этой идее — продать.

В ней нет ничего постыдного. Если вы уверены в своём товаре, а клиенту он нужен, максимально облегчите процесс принятия решения.

Создавая свой сайт, не пожалейте времени, походите по порталам американских компаний. Посмотрите, как они продают свой продукт — от простейшей пиццы до сложных профессиональных услуг. Возьмите лучшие идеи, адаптируйте под российские особенности — и вперёд!

### **Каждому по интернет-магазину!**

Следующая стадия онлайн-бизнеса — создание интернет-магазина. Если вы на сайте рассказываете о том, где можно купить товар в офлайне, то почему не предложить его через Интернет с доставкой клиенту? Многие интернет-магазины именно так и созданы: как добавка, расширяющая основной бизнес. Причём в итоге эта онлайн-составляющая иногда становится больше, чем офлайн. Вам не надо расширять офлайн-сеть, если продажи идут через Интернет.

Очевидно, что у интернет-магазинов есть запас рентабельности по сравнению с обычными торговыми точками. По крайней мере не надо арендовать и обслуживать торговые площади, а это для любого магазина основная затрата наряду с заработной платой сотрудников. На зарплате интернет-магазин тоже экономит, так как требует намного меньше людей.

Но, к сожалению, не всё так радужно. В России огромная проблема с логистикой, которая, к сожалению, тормозит электронную коммерцию. Страна слишком большая, и в одних местах пусто, а в других — густо.

Крупные города спроектированы давно, когда не учитывалось, что машин может быть много. Они перенаселены: люди со всей страны едут туда, где водятся деньги.

Как результат, постоянные пробки не только в Москве или Питере, но и во многих областных центрах. Вы и без меня знаете, что это такое. Интернет-магазины срывают сроки доставки, клиенты недовольны и не рискуют больше покупать. Огромная, по идее, индустрия буксует.

С дальними регионами проблемы другие. Если использовать курьерские службы, то получается дорого для клиента. Обычной почтой — долго и неудобно. Покупателю должно прийти извещение о том, что его товар лежит в почтовом отделении и его надо забрать. Иногда эти извещения по тем или иным причинам не вручаются, а через месяц, если товар не востребован, почта отправляет его назад, отправителю. Затраты на доставку уже произведены двойные, прошло месяца два, а клиенту товар так и не доставлен.

Справедливости ради скажу, что такие случаи редки и в целом почта в России как инфраструктурное звено продолжает работать хорошо. Но доверие к этому способу доставки у людей упало, что, разумеется, тоже не способствует развитию интернет-коммерции.

### **Как быть? Думать.**

Если у вас пиццерия в Москве, ограничьте доставку несколькими районами, расположенными рядом с производством пиццы. Понятно, что психологически тяжело отказываться от дополнительных продаж, но вы на самом деле стоите перед выбором: иметь много недовольных клиентов по всей Москве или заслужить лояльность на 10 процентах территории.

Второе — лучше, потому что **довольные клиенты возвращаются сами**, а искать новых взамен недовольных придётся с помощью рекламы. Если бизнес пойдёт, можно расширить его и на другие районы, сделав новые точки производства.

Беда российской электронной коммерции — оплата наличными при доставке, по-английски cash on delivery. В описанном случае с пиццей это то, что надо, но при продаже относительно дорогих вещей никуда не годится.

За границей клиент оплачивает покупку, как правило, картой. То есть серьёзно настроен на покупку, он её, по сути, совершил до факта доставки товара. Он, конечно, может отказаться и вернуть деньги, но вряд ли сделает это, потому что уже произвёл оплату. Если вещь не подошла, человек выберет другой размер или другую модель.

В России предприниматель несёт риски. В ряде интернет-магазинов процент отказов от покупки достигает 40. Конечно, это касается одежды или обуви, при продаже которых важна примерка. Но дела это не меняет: предприниматель находится в подвешенном состоянии, вынужден вхолостую использовать свою логистическую инфраструктуру.

Несмотря на описанные мной логистические и платёжные проблемы, онлайн-коммерция растёт с каждым годом. Большинство пользователей что-то покупали через Интернет, но часто не потому, что это наиболее удобно, а так как в обычных магазинах товар отсутствует.

### **Торговля пикселями**

Выше мы поговорили об онлайн- составляющих обычного бизнеса, существующего и в офлайне. Но высший пилотаж — зарабатывать в Интернете без офлайн-составляющей. То, что делают Google и «Яндекс». Для пользователей они дают качественные и, что очень важно, бесплатные услуги поиска, почты, карт, погоды и десятки других. Это позволяет им собирать огромный трафик и продавать рекламу, торговать пикселями, делая деньги из воздуха.

Эта модель очень красива, но не каждый сможет повторить. Чтобы площадка стала интересна для рекламодателей, там должны быть сотни тысяч или миллионы посетителей в месяц. Если трафика немного, придётся размещать контекстную рекламу от тех же Google, «Яндекса» или «Бегуна», а на ней много не заработаешь, так как оплата идёт только за клики и надо делиться с контекстной системой.

Другими словами, чтобы прилично зарабатывать на рекламе, нужно много посетителей. Или особо качественный контент на узкую аудиторию, за доступ к которой рекламодатель готов платить. Пример — сайты деловых изданий. По посещаемости они сильно уступают очень многим ресурсам в Интернете, но аудитория у них настолько качественная, что рекламодатель готов платить по повышенным ставкам. То есть качественный нишевой информационно-сервисный проект способен зарабатывать деньги на рекламе.

Все аналитики предвещают резкий рост затрат на рекламу в Интернете, так как сейчас мы видим перекося в сторону телевидения. В Великобритании, например, расходы на рекламу в Интернете догнали ТВ, а в России они пока на порядок меньше. При этом аудитория крупнейших порталов вполне соответствует телевизионной. Что из этого следует? В ближайшие годы распределение станет более справедливым и впечатляюще вырастет количество денег, отпускаемых компаниями на Интернет.

Какие идеи выбрать? Смотрите, что успешно на Западе. Взять сравнительные сайты. Они очень популярны в Англии, чуть меньше в Штатах. Альберт Попков, сделавший «Одноклассники», запустил «Сравни.ру». Не мудрствуя лукаво, сделал кальку. И сайт имеет перспективы в России.

Поэтому и вы смотрите, что работает там, на том берегу. Здесь это как минимум копейчку принесёт. А уж у кого есть мозги и соответствующее образование, то на стыке разных технологий (Интернета, мобильного телефона, ТВ и т. д.) очень много чего произойдёт. Но это, думаю, будет дальше, через 5 лет.

### **Можно ли продавать контент?**

Ещё одно направление — продажа контента конечному пользователю. Здесь чудеса показывает и тренд задаёт Apple, продающий музыку через iTunes Store. В чём секрет Apple? В том, что он сделал приятным и технологичным процесс расставания людей с деньгами. Каждый платит понемногу за интересующий его контент, создавая выручку в миллиарды долларов. При этом производство каждой новой единицы электронного контента, как вы понимаете, ничего не стоит: сделать и доставить компакт-диск намного сложнее, чем дать ссылку на скачивание файла.

Это открывает новые возможности для музыкальной индустрии, пребывающей в последние 20 лет в кризисе. Допустим, вы видите в магазине в Нью-Йорке диск за 15 долларов. Из них самый главный человек — кто написал музыку — получит один доллар. Остальное распределяется между фирмой звукозаписи, сетью магазинов, идёт на производство диска и т. д. Абсурдная по сути ситуация. Зарабатывают все, кто угодно, но не создатель.

Теперь всё проще, можно самому продавать контент через свой сайт в Интернете, через социальные сети, через крупные площадки типа iTunes, оплачивая разумную комиссию в 30 процентов от выручки, или вообще дать людям возможность бесплатно скачивать музыку, сделав кнопку добровольной оплаты. То есть Интернет даёт возможность творческому человеку зарабатывать больше.

Создайте ценный контент и убедите людей, что он ценный, и сможете зарабатывать. Музыка — один пример. Точно так можно продавать исследования рынков, рейтинги, рассказы, романы. Любой контент.

Но будьте аккуратны: бесплатного качественного контента в Сети сейчас навалом, поэтому спрос со стороны потребителей на платную информацию — пусть и более качественную — может оказаться низким. Исследуйте свою целевую аудиторию, её потребности — и будет вам счастье.

Торговля любым контентом в Интернете у нас в стране — это постоянная борьба с пиратством. «Онлайн — значит бесплатно», — признаются в том, что так думают, 80 процентов россиян, а думают так, наверное, все 95 процентов.

Выходом может стать так называемая модель freemium, популярная сейчас на Западе. Суть её в том, что базовая услуга или базовый пакет информации пользователь получает бесплатно. Расширенные пакеты стоят денег. Чем круче, тем дороже. Такая модель позволяет сервисам, с одной стороны, монетизироваться, получать деньги на развитие. С другой — они получают обширную базу клиентов, которые могут стать платящими впоследствии.

В Америке такой подход очень популярен. Тут главное — найти грань между функциональностью платной и бесплатной версии. Бесплатная не должна быть просто рекламной версией основной, она тоже должна нести клиенту преимущества, в противном случае он почувствует себя обманутым. А если клиенту понравился бесплатный сервис, то он заплатит, когда ему станут реально нужны недостающие функции. Пока же в целом в России продавать контент рискованно, слишком мало людей готовы за него платить.

#### **4P: онлайн-версия.**

Чем хорош Интернет для бизнеса? В нём главное не деньги, а идеи. И никакими деньгами ты не исправишь слабую, непродуманную идею.

Сплошь и рядом я вижу непродуманные бизнесы в Интернете. Люди в онлайн забывают про формулу маркетинга. Ту самую формулу 4P, заученную нами во второй главе: product, price, place, promotion.

Надо чётко понимать, какой продукт, какую добавленную стоимость несёт он потребителю. Если это сервис, то он должен быть самый полный, или самый быстрый, или самый дешёвый. Пусть не в мире, пусть не в стране, но хотя бы в вашем городе. Нельзя иметь конкурентные преимущества во всём, но должны быть пункты, по которым вы можете утверждать, что имеете лучший продукт на рынке.

Под price в Интернете надо понимать не только цену в рублях или долларах, но и модель монетизации. С кого вы будете брать деньги? С потребителей услуги? Это не всегда возможно, потому что высокая конкуренция в Интернете породила много бесплатных сервисов, да и вы сами знаете, как у нас в стране любят халяву.

Зарабатывать на рекламодателях? При таком подходе сайт не берёт плату за услуги или информацию, но наличие посетителей позволяет ему продавать рекламу. В офлайне такая схема работает на эфирном телевидении и с бесплатными газетами. Рекламная монетизация.

Или вы стремитесь получить деньги с инвестора? Тогда вы можете оказывать очень качественную услугу бесплатно и не раздражать пользователя рекламой. И ждать, когда позвонят из Google и назовут цифру с шестью или семью нулями. Но и тут риск: крупный

портал может сам сделать аналогичную услугу, учтя ваши ошибки, и вы останетесь с носом, с кучей пользователей, привыкших к хорошему сервису.

Place — дистрибуция, логистика, способы оплаты. Это должно быть эффективно и удобно. Желательно в один клик.

И, наконец, promotion. Помните, бренд — это не то, что о компании думаете вы, а то, что думает клиент. Создайте такой бренд, чтобы потребитель вспоминал его в первую очередь, а его пальцы автоматически вбивали доменное имя в адресную строку браузера. Тогда и монетизация не заставит себя ждать.

## Глава 13

# Наше мобильное Будущее

Виктор Цой пел: «Наше будущее — туман», а я вам скажу, что наше настоящее — это онлайн, а наше будущее — мобайл. Как говорят американцы, The Next Big Thing — следующая большая история — это, конечно, mobile, мобильный онлайн через телефоны, смартфоны, коммуникаторы.

Моя дочка Даша в Оксфорде учится. Я всё время спрашиваю у неё, как и что там происходит. Она говорит: «Папа, мы имейлы только родителям посылаем». Между собой они используют разные мессенджеры, Facebook, SMS с помощью смартфонов.

Недавно прошла конференция знаменитого репортёра Тима О’Рейли. Там выступали многие лидеры Интернета. Они про это много говорили. Там столько проектов — страшно становится! Всё вокруг мобильного телефона. Мобильный трафик и в России растёт быстрее обычного, но рывка пока нет. А там могут быть большие доходы. Вещи, работающие в Интернете, такие как Google AdWords, в мобильном сегменте не реализовывались.

Там будет большой прорыв, создадутся миллиардные состояния в ближайшие годы. Конечно, сдерживающим фактором в России является монополия наших трёх мобильных компаний. Они встречаются в Кремле и рассказывают сказки о том, как они цены на роуминг снижают. Но нужно понимать, что они нас держат за яйца.

По сути это монополия. Три оператора — такого нет нигде. Если я говорю про наценки в 50, 60, 100, 200 процентов — это смех. Уверяю вас, **сотовые операторы зарабатывают просто космические деньги**, во всяком случае на голосовом роуминге и передаче данных колоссальные деньги делаются.

Многие компании уже массово разрабатывают и поддерживают бесплатные приложения. Зачем они это делают? Понятно, что в итоге они хотят продавать там рекламу. Рано или поздно вы будете видеть там очень много рекламы, будете кликать и обеспечивать доход владельцу приложения. Вот куда всё идёт. Возможно, произойдёт некая конвергенция мобильного телефона с кредитной картой. Люди смогут платить, например, с помощью прикосновения мобильного телефона.

Если говорить о мобильном бизнесе, то перспективы имеют самые разные геоприложения. Программы, определяющие с помощью Интернета и GPS ваше местоположение и выдающие некий релевантный и полезный контент, например места, где неподалёку находятся ваши друзья или в которых есть скидки.

На Западе в этом секторе лидер — Foursquare. Facebook начал развивать свой сервис Places. Также работают Gowalla, Altergeo и др. Сектор довольно интересный. Главное — придумать такую идею, заставляющую людей вновь и вновь пользоваться приложением. А будут люди — будет монетизация, или через рекламу, или через продажу бизнеса.

Мобильный сектор привлекателен тем, что парадигма «сидеть у ящика дома» уходит. Зачем? Почему ты должен посидеть на работе, потом куда-то пойти, сесть в машину, приехать и войти в Интернет? Это глупо. Всё будет мобильно, в движении. На Западе во многих странах мобильный трафик уже превышает обычный. Россия движется в ту же сторону. Те же мобильные операторы дают тарифы по доступу в Интернет за 200–300

рублей в месяц, правда с ограничением скорости. Но цены такие, что это уже массовая услуга, доступная многим людям. Так что вопрос времени. Самая продвинутая публика уже предпочитает смартфон компьютеру, и такой подход будет только укрепляться.

Другая большая история: полнейшая конвергенция телевидения с Интернетом. Выпускаются телевизоры с доступом в Интернет, телепередачи выходят только в онлайн ([www.tinkov.com/bizsekretu](http://www.tinkov.com/bizsekretu)). Мы можем на обычном телевизоре смотреть ролики из Интернета, не вставая с дивана. Мы можем рыться в Сети, не прибегая к помощи компьютеров или мобильных устройств, всё есть в телевизоре.

Мы можем смотреть телепередачи, вещающие через Интернет, в хорошем разрешении на нашем мобильном телефоне прямо в машине. Я, например, так и делаю, когда еду по делам.

Конвергенция создаёт совершенно новые возможности. Например, смотришь программу про Kruger Park в Ботсване, а снизу реклама: хочешь туда поехать? Кликаешь — и агентства предлагают туры. Таргетированная реклама, по контенту, тебя интересующему. Не какая-то абстрактная, а именно та, что нужна.

Технологии расширяют возможности таргетинга во всём. Это значит, что реклама будет дешевле и эффективнее, вам не надо стрелять из пушки по воробьям, заинтересовать нужно именно морально готовых к покупке товара или услуги людей.

Например, моя мама смотрит телевизор. Ей не нужно видеть последнюю модель Volvo или Mercedes. Ей нужно потратить деньги, как «тёте Асе». Интернет-телевидение даст такую возможность. Всё будет таргетировано, мама будет смотреть тётю Асю с утра до вечера. А я буду рекламу Rolls-Royce смотреть, как мне и полагается. Мне тётя Ася не интересна, я всё равно никогда в жизни не куплю порошок. Но сегодня такой таргетинг пока невозможен, идёт тупая бомбардировка.

Социальные сети, мобильные операторы обладают очень ценной информацией о том, что предпочитают люди. Например, если человек общается с богатыми, то, скорее всего, и у него тоже есть деньги и показывать ему рекламу выгодно.

Меня спрашивают, почему я не делаю бизнес в Интернете. Кто так спрашивает, глубоко заблуждается. Банк «Тинькофф Кредитные Системы», по сути, онлайн-компания. Не только по методам привлечения и обслуживания клиентов, но и по отношению со стороны инвесторов. Они оценивают банк в 5–7 собственных капиталов — огромный коэффициент для традиционных банков. А почему? Потому что наша инфраструктура позволяет резко, без всяких значительных вложений, увеличивать бизнес. Мы не обременены офисной инфраструктурой и способны обслужить миллионы клиентов очень ограниченным числом людей.

В то же время я не люблю делать одно и то же, мне надоедает. Я хочу доказывать всем и себе, что могу что-то другое. Хочу творить, ведь я — предприниматель. Следующий мой бизнес может быть связан полностью с Интернетом. Вот продам банк и сделаю бизнес в Интернете. Дуров смог, Мильнер — смог, Волож смог, а я — нет?

## Глава 14

### Как нанимать правильных людей

На начальном этапе развития компании предпринимателю часто приходится совмещать разные должности — он и генеральный директор, и владелец, и директор по продажам, и директор по персоналу в одном лице.

Пусть это вас не пугает: пройти самому все стадии бизнес-процесса — полезная штука. Только так можно узнать, что и как работает. И впоследствии тебя никто, мягко говоря, не обдурит, не будет рассказывать сказки: «Невозможно сделать, не работает».

Если сначала предприниматель всё делает сам, то постепенно, по мере роста компании, он должен начать делегировать полномочия. Придётся нанять первого, второго, двадцатого сотрудника. А в случае успешного развития, возможно, наступит момент, когда количество работающих достигнет и 10 тысяч! Здесь реализуется одна из важных функций предпринимателя — найм людей. Ваша задача — отдать операционную функцию наёмному персоналу и контролировать его.

Однако хочу предостеречь начинающих предпринимателей от раздувания штата. Мой успех всегда строился на жёсткой экономии, на жёстком контроле издержек. Я никогда не старался раздувать штат, особенно сейчас, в банке «Гинькофф Кредитные Системы». Сравните: фонд заработной платы в 1990-х годах составлял иногда 2–3 процента от затрат, а сегодня — уже 30 процентов, а иногда и 50 процентов, в зависимости от бизнеса. Естественно, наём каждого следующего человека — большая издержка, серьёзное решение. Нанимать нужно в случае крайней необходимости! Хотя встречаются иногда успешные предприниматели, практикующие порой необоснованное увеличение штата, но при этом очень успешные — такие, как Олег Леонов из «Юнилэнда» и «Дикси». У него получалось увеличивать долю рынка и зарабатывать деньги при наличии большого количества сотрудников. У меня — нет.

Вы спросите: как определить, что пора нанять нового сотрудника? Во всех моих бизнесах обычно происходило так. Если человек работает до 12 часов ночи, потому что он неэффективен и не в состоянии выполнить нужный объём до 7 вечера, нанимать нового сотрудника не нужно. Если человек работает до 12 ночи и после рабочего дня встаёт, падает и теряет сознание от изнеможения — похоже, пора ему в помощь нанять ещё одного.

Вы столкнётесь с тем, что менеджеры всегда плачут, что у них много работы, и просят людей в помощь — это совершенно нормально. Я бы, например, на это не смотрел. Нанимать нужно по минимуму! Когда падаем от усталости, тогда и нанимаем.

На начальном этапе, безусловно, лучше подбирать людей через знакомых, через интервью и встречу. Имея бизнес с оборотом в сотни миллионов в год, я не очень люблю кадровые агентства. Там как минимум дороговато. Хотя для ключевых позиций я их, конечно, использую.

Если вы нанимаете персонал среднего, операционного уровня, скажем сотрудника колл-центра, можно дать объявление, например, на [headhunter.ru](http://headhunter.ru). Люди на более высокие позиции, конечно, ангажируются, переманиваются. Будет как минимум странно, если вице-президент банка повесит объявление о поиске работы в Интернете. Если ты только-только начал бизнес — ищи через знакомых. Мне очень понравился ответ президента

американского банка Goldman Sachs Гари Кона, второго человека после председателя совета директоров Ллойда Бланкфайна.

На мой вопрос, каким образом Goldman Sachs удаётся так гениально выстраивать свою политику по подбору персонала и добиваться хороших результатов, он ответил: «Ты знаешь, у нас нет отдела по персоналу». Чем поверг меня в шок. И далее объяснил: «Когда наши сотрудники встречаются на рынке с контрагентами, партнёрами, потенциальными клиентами — а у них десятки, сотни встреч, — они и выступают как наши агенты human resources. Сотрудники возвращаются в офис, делятся информацией со своими коллегами. Мол, мы были сегодня на встрече, видели такого-то и такого-то человека, он однозначно талантливый, умный, интересный. Неплохо бы его рассмотреть. Если есть вакансия, пытаются вызвать замеченного человека на собеседование, интервью, предложить ему работу». Так что, как выяснилось, даже такие продвинутые компании, как Goldman Sachs, тоже не очень охотно используют агентства.

Вот вам пример самого богатого банка в мире. Встречайтесь, разговаривайте, смотрите на людей. Попробуйте их заинтересовать, воодушевить, привлечь, сагитировать работать на вас. Эта трудная, нетривиальная задача, но она достойна великого предпринимателя-психолога.

Большинство людей из Goldman Sachs и McKinsey феноменальны. Хотя McKinsey использует другую технологию: они предпочитают работать со студентами. Вымывают бриллианты на стадии образования. McKinsey, как правило, проводит много рекрутингов и презентаций, работает с профессурой университетов. Пытается найти самых талантливых студентов и ангажировать их на работу по минимальной стоимости. Со временем студенты растут. Большинство, конечно, уходит. Тем не менее такая политика конвейера себя оправдала и эффективно работает в области стратегического консалтинга.

Кстати, после вышеупомянутого разговора с Гари Коном я пытаюсь в банке «Тинькофф Кредитные Системы» настраивать топ-менеджмент на то, чтобы при встречах с нашими контрагентами высматривали «звёзд». Особенно сейчас, когда в онлайн-кадровый голод. Не хватает людей, понимающих онлайн-процессы, технологию интернет-бизнеса. Но пока мы так никого и не наняли... К сожалению, такова особенность русского менталитета: наши люди не готовы сами себе растить конкурентов. Вот сидит топ-менеджер с зарплатой, скажем, 300 тысяч долларов в год плюс бонусы. Вдруг он наймёт человека, более умного и талантливого? Это угроза его зарплате.

В западных компаниях люди более уверены в себе, не боятся конкуренции и даже приветствуют её (хотя и там гадостей хватает внутри компаний). Надеюсь, это работает и в некоторых российских организациях. Но пока не в моём банке.

Когда вы нашли-таки кандидата на вакантную должность, возникает следующая задача: провести собеседование и определить, адекватен ли человек и сможет ли выполнять конкретную работу.

**Собеседование — это искусство, талант, умение правильно построить переговоры.**

Это психология. Когда компания дорастёт до более высокого уровня, вы сможете позволить себе начальника отдела человеческих ресурсов, т. е. кадровика. Знаю много хотя бы немного с теорией Юнга, читавшим Фрейда хотя бы по диагонали. С пониманием теории когнитивного диссонанса, с простейшими знаниями про коллективное бессознательное. Пока нет такого человека, вам придётся самому стать психологом.

Проводя интервью, я люблю провоцировать. Я вообще люблю провоцировать и быть провоцируемым. Провоцируйте меня! Но, к сожалению, в нашем российско-советском болоте мало провокаций. Это касается коммуникаций, рекламы, маркетинга, журналистики. Когда ты провоцируешь человека, ты выводишь его на другую траекторию, другие ощущения. Он будет раскрываться иначе.

Например, забавно сказать на интервью с интеллигентной девушкой слово «хуй» и посмотреть на её реакцию. Проявятся какие-то неожиданные качества, которые могут вам понравиться или нет. Кисейные барышни «падают в обморок». Но оттого, что девушка шокирована словом «хуй», нельзя делать вывод, что она неправильный работник. С другой стороны, если очень милая, умная девушка с двумя образованиями на ваш выпад сразу ответила «Да ни хуя», — мне это говорит о её хорошей нервной системе, способности к быстрой реакции, самозащите. В общем, характеризует её только положительно. Она в состоянии контролировать свои эмоции, может взять себя в руки и найти ответ на провокационный вопрос. Вот вам конкретная хитрость при проведении интервью.

Провоцируя людей, можно вытаскивать из них инсайты или какие-то внутренние ощущения. Ведь на интервью, к сожалению, в 80 процентов случаев люди врут. Они стараются понравиться. Причём ссылаются так, как в обычной жизни не причёмссылаются. Одеваются так, как никогда не одеваются, и т. д. Почему-то принято считать, что на интервью ты должен выглядеть именно так, и никак иначе. Соискатели играют с тобой в игру. Твоя задача — вывести их из равновесия, заставить играть по своим правилам. В итоге нужно понять: сможет ли эта кукла в галстук работать в твоей организации и приносить тебе прибыль. Способна она или он адаптироваться, принять твою корпоративную культуру.

Какого человека я никогда не возьму на работу? Очевидно: человека с «подмоченной» репутацией. Это для меня совершенное табу. Особенно если он воровал на предыдущем месте работы. В России, к сожалению, откаты и воровство — распространённая практика. Даже тень подозрения, даже слухи о нечестности — стоп-фактор для меня. Такого человека брать ни в коем случае нельзя.

Также я очень осторожно отношусь к излишне религиозным людям. Причём совершенно не важно, какого рода у них верования — православные или сектантские. Религия — это интимная внутренняя составляющая. И если человек выпячивает её на интервью, что-то у него неправильно сбалансировано. Он пытается что-то показать, как правило, что он честный, порядочный. А на деле может получиться как раз наоборот. Если трижды за интервью соискатель отметил, что его не интересуют деньги, вероятность того, что именно они его интересуют больше всего в жизни, составляет 85 процентов. Если он 3 раза за час повторил, что очень честный, вероятность того, что это не так, стремится к 100 процентам.

Ещё я не люблю брать на работу детей «крутых» людей. Хотя среди них есть, конечно, исключения, есть умные, профессиональные. Не беру родственников. Попытки работать с двоюродными братьями у меня уже были, я рассказывал об этом в предыдущей книге «Я такой как все». Лучше помочь близким деньгами, но совместный бизнес — не для меня. Я стараюсь не рассматривать и варианты «по благу». Мой стандартный ответ: звоните в нашу кадровую службу, пишите резюме, мы рассмотрим.

Исключения — только для студентов. Я помогаю знакомым, если они просят взять на стажировку ребёнка на время каникул. В России практика брать на работу школьников и студентов не распространена, есть законодательные ограничения. Нет отлаженной модели, существующей на Западе. Поэтому если мне звонят друзья: возьми дочку или сына поработать на месяц-два — я с удовольствием это делаю. Потому что уважаю таких родителей. Это очень правильно — приобщать к труду в подростковом возрасте. Беря таких детей, я пытаюсь помочь системе, не построенной пока в России.

Летом 2010 года у нас в колл-центре пару месяцев работал сын одного из главных партнёров Романа Аркадьевича Абрамовича. Это не афишировалось, никто ничего не знал. Я просто попросил кадровую службу принять. Парень поработал, ушёл — молодец. У его отца есть 350 других возможностей, но он захотел поработать в «чужой» компании. Многие богатые новые русские правильно мыслят. Летом 2011 года на каникулах и моя дочка Даша работала в колл-центре банка «Тинькофф Кредитные Системы». Это стало её дебютом. Хотелось, чтобы первое время она была под присмотром, поэтому выбор пал на ТКС-банк. А начиная со следующего года буду её «запуливать» на лето в сторонние организации. Пусть прочувствует, каково это — работать в чисто рыночных условиях, без послаблений или привилегий.

Если вам посчастливилось сколотить сильную команду, как её сохранить? Почему от владельца часто уходят талантливые менеджеры? В 90 процентах случаев потому, что не выстроены правильные отношения.

Не буду хвалиться, я — человек со сложным характером, как и многие предприниматели. И работающий на вас наёмный менеджер — тоже, как правило, самодостаточный человек. Особенно если он толковый, талантливый. **А два таланта уживаются тяжело.**

Неизбежны вспышки, недопонимание. Часто с этим сам сталкивался. Как быть? Чёткого совета дать не могу. Я, например, пытаюсь укротить свою гордыню. А она у предпринимателя и эффективного менеджера зашкаливает.

Предприниматель думает, что он всё создал и благодаря ему всё функционирует. Менеджер думает: «Если бы не я, вообще тут ни хрена бы не было. Но вроде как я получаю фиксированную оплату труда. Иногда — бонус. А весь апсайд с точки зрения equity — стоимости компании — получает человек, не всегда принимающий участие в оперативном управлении». При этом менеджер, управленец забывает, что предприниматель понёс изначально колоссальный риск, вложив свои средства. Он живёт с этим риском, нервничает. А менеджер априори не готов это делать, даже если и имеет накопления.

Тем не менее такие конфликты сплошь и рядом возникают в разных бизнесах. Универсальной таблетки от этого я не пропишу. Читайте старика Фрейда.

## Глава 15

### Об общении с сотрудниками

Наверное, у каждого бизнесмена, руководителя часто возникают сомнения: надо ли сохранять с сотрудниками дистанцию или быть на равных? Здесь тоже нет однозначного ответа. Есть люди, с которыми необходимо держать себя на равных. Есть люди, не приемлющие этого. Вторая категория существует во многом «благодаря» 70-летнему наследию коммунизма, психологии Шариковых. Некоторые, хоть и будут общаться на одном уровне, будут чётко понимать, что начальник есть начальник.

Я, например, умею быть на равных и при этом соблюдать дистанцию. Могу спокойно общаться с Фридманом, при этом понимая, что мы разных весовых категорий. У меня были случаи, когда я близко подпускал наёмного сотрудника к себе, пытался с ним, что называется, панибратствовать. А потом получал самые негативные последствия. Человек переступал черту.

Что я совершенно не приемлю — это подчёркивать социальный статус. Я очень либеральный человек и считаю, что это неправильно. Однако, когда мы летим нашей банковской компанией в 15 человек на самолёте, я выбираю для себя бизнес-класс, потому что так привык и всегда им летаю. То, что мы с командой должны лететь в разных классах, неправильно, это демотивирует. Мне и самому порой стыдно. Но я во всём стараюсь быть реалистом. Для большой группы просто нет мест в бизнес-классе, к тому же это недёшево. Если я полечу со всеми экономическим классом — это будет натуральным заигрыванием и панибратством. Я не приемлю дешёвой популярности.

Зачем мне изменять своим принципам? Подчёркивать свой социальный статус — глупо. Можно быть начальником и быть на одной социальной лестнице. В этом я не вижу никаких проблем, наоборот, в этом залог успеха.

Кстати, иногда я всё-таки летаю вместе с сотрудниками. Например, в июне 2011 года мы вместе с двумя десятками менеджеров банка летали в Астраханскую область на рыбалку на базу «Ковчег». Я не стал брать бизнес-класс, летел в общем салоне и прекрасно себя чувствовал. На Западе предприниматели часто исповедуют скромность, даже аскетизм. Возьмём для примера основателя Berkshire Hathaway Уоррена Баффетта или Ингвара Кампрада из ИКЕА.

Первый кушает в фастфуде, потому что привык делать так, и одевается очень неброско. Второй не летает бизнес-классом, сам носит свой багаж и вообще подчёркнуто экономичен. «Как я могу требовать бережливости от людей, работающих на меня, если сам буду в роскоши?» — это философия Кампрада.

Для их бизнеса такое поведение логично и адекватно. Инвесторы, вкладывающие в акции Berkshire Hathaway, более спокойны, так как знают, что Баффетт привык считать копейку, а Кампрад благодаря личному аскетизму построил уникальную компанию, предлагающую дешёвые, но качественные товары. Вряд ли у него получилось это сделать, если бы он менял стометровые яхты каждый год. Какой поп, такой и приход: в ИКЕА всё делается для максимальной эффективности — чтобы максимально дешёвый товар нормального качества был доступен покупателю — и компания могла зарабатывать и развиваться.

В России тоже есть очень скромные предприниматели, например основатель «Пятёрочки» Андрей Рогачёв. Но, к сожалению, Россия полна и другими примерами, отвратительными и ужасными, некоего султанства. У нас много восточных кровей, восточных религий среди бизнесменов. И вот этот султанат проявляется не только по отношению к подчинённым, но и к коллегам по цеху. Мне это очень не нравится, это отдаёт азиатчиной. Это одна из причин, почему мне не нравится бизнес-климат в России. Заработают три копейки — и сразу начинается упование на свой социальный уровень, класс. Всё должно быть VIP, по-другому. Должен сидеть отдельно, кушать отдельно, летать отдельно. Мне это претит.

С сотрудниками я предпочитаю обращение на «ты». Меня зовут просто Олег, без отчества, я этого не люблю. Некоторые сотрудники то ли из уважения, то ли в силу возраста (старею!), называют меня на «вы». Я пытаюсь поправить, но переучить не получается. Хотя я сам, общаясь как-то с одним из олигархов, поймал себя на мысли, что называю его на «вы». Во всяком случае на начальном этапе знакомства я и Михаила Маратовича Фридмана, и Романа Аркадьевича Абрамовича, и прочих миллиардеров называл только на «вы». В данном случае никакой азиатчины, просто уважение к их капиталу, к их положению в мировой таблице о предпринимательских рангах. С Грефом тоже предпочитаю на «вы» разговаривать, хотя по социально-демографическим характеристикам «ты» вполне допустимо. Он всего на четыре года старше меня.

Я не люблю делить людей на классы. Мне абсолютно не важно, на каком автомобиле человек ездит или каким классом летает на самолёте. Может, потому, что я в Америке жил. Рядом со мной жил хозяин Levi's (джинсы, которые все мы мечтали купить в начале 1990-х годов), а с другой стороны — Шон Пенн. И мы общались на равных. Меня раздражают таблички VIP. Или когда едут с мигалками и все встают. Почему я должен встать, когда какой-то мудака едет? Я не беру президента или премьер-министра — они по своему статусу могут это себе позволить. Но у нас с мигалками сотни.

Мне нравится американская модель: «Hi, Joe!» Кстати, общение на «ты» с шефом мотивирует многих сотрудников. Так что призываю общаться на «ты»!

Предприниматель, начальник обязан общаться не только с непосредственными подчинёнными, топ-менеджментом компании, но и с линейными работниками. Я это часто делаю, хожу в колл-центр. Людям это нравится. И вас призываю делать то же самое. Вы будете получать неотфильтрованную информацию из первых уст, «с фронта». Мой адрес электронной почты всегда открыт. Считаю, это правильно.

Если человек вам не подходит, с ним рано или поздно придётся расстаться. Среди нас мало таких, как Макаренко. Из меня тоже педагог не очень, сибирские корни мешают. У нас в Сибири всё всегда было честно, прямо, без обиняков. Если я убеждён, что человек что-то неправильно делает, и понимаю, что пути назад нет — беру и просто выгоняю, и стараюсь не затягивать процесс. Наверное, порой совершаю ошибку, потому что не пытаюсь понять, что-то исправить, подождать. Период расставания всегда болезненный, он разъедает, как ржавчина железо. Или как гангрена — всё тело поражается. Лучше отсечь больную плоть сразу. Но иногда оказывается, что плоть-то была здоровая, но ты её, к сожалению, уже отсёк... Грешен, каюсь.

Я вам посоветую так поступать с людьми, плохо работающими или не принимающими ценности вашей компании. Может, человек подойдёт где-то в другом месте. Бизнес — это не гимназия. Перевоспитывать здесь нет ни времени, ни желания.

Мне часто задают много вопросов о том, как найти правильных людей в проект, собрать надёжную и эффективную команду. Если бы я знал однозначные ответы на подобные вопросы — многие, прочитав эту книгу, стали бы миллиардерами. Но, думаю, процентов пять, максимум десять, моих читателей станут-таки долларовыми миллионерами.

Возможно, в эту долю войдёшь именно ты!

## Глава 16

### Где брать деньги на развитие бизнеса

Пожалуй, самый частый вопрос, который приходится слышать. И пожалуй, самый глупый, потому что однозначного ответа на такие вопросы не бывает.

Деньги просто так не дают даже матёрым предпринимателям, имеющим отличный послужной список. И с какого перепуга кто-то будет финансировать сомнительный проект какого-то мальчика?

Если мальчик рассчитывает только на дядю, который вложится в его проект, и потом стонет, что никто не хочет давать в долг, то он не предприниматель, а халявщик.

Предприниматель достигает всего потом и кровью.

Он должен сначала доказать инвестору свою способность зарабатывать деньги, заслужить доверие, а только потом — просить деньги. Если никто не хочет давать деньги, то, может, он никакой и не предприниматель? С чего кто-то будет верить в идею мальчика, который ничего в этой жизни пока не показал?

Если у вас нет послужного списка, то найти финансирование очень сложно. Что тогда делать? Создать этот послужной список. Есть масса бизнесов, создаваемых без инвестиций, таких как профессиональные услуги, есть наёмная работа, где можно заработать первый капитал. Докажите всем, и самому себе в первую очередь, чего стоите, если мечтаете о собственном бизнесе.

Если положительный опыт есть, то можно пробовать искать деньги. Понятно, что просто так их никто не даёт, но на то и предпринимательская жилка, чтобы найти и убедить инвесторов. В книге «Я такой как все» я очень подробно рассказываю, как безуспешно пытался найти инвесторов на пивоваренный завод ещё во второй половине 1990-х годов. Не получилось, а то давно бы стал долларовым миллиардером.

Зато нашёл деньги в 2003-м, когда стал строить большой завод в Пушкине. Я его построил на заёмные средства, а потом продал за очень хорошие деньги. Главное, не опускать руки при неудачах. Прежде чем вам дадут деньги, надо обойти очень много людей и выслушать очень много отказов.

Вероятнее всего, найти деньги получится у трёх F: friends, family, fools. Друзья, семья и дураки. Это расхожее выражение, когда речь идёт об инвестициях в стартап начинающего предпринимателя. Но даже дураки не согласятся, если вы не сможете их убедить.

Инвестор скорее даст деньги, если увидит, что вы по-настоящему увлечены своей идеей и способны доказывать её жизнеспособность. Конечно, никогда нельзя стопроцентно просчитать успех, но верить в него перед запуском проекта обязательно. Если не верите, поищите другую идею.

Покажите, что вы полностью понимаете рынок, на котором собираетесь работать. Финансировать дилетантов никто не хочет, даже друзья и дураки. Вам надо досконально разбираться в своей теме и показать это инвестору.

Не завышайте свои финансовые запросы. Лучше получить в долг 1 миллион рублей, чем не получить 10 миллионов рублей.

Теперь немного ликбеза. Финансирование бывает долевым и долговым. Кто в курсе, сразу переходите к следующему абзацу. В первом случае вы отдаёте часть компании инвестору за его деньги. Это минус. Но плюс в том, что деньги не надо отдавать. При долевым финансировании инвестор принимает такие же риски, как и предприниматель, садится с ним в одну лодку. В этом случае возможный доход инвестора не ограничен процентной ставкой, как в долговом финансировании. Здесь инвестор тоже ничего не получит, если бизнес разорится, но по крайней мере он понимает, на какой срок он даёт в долг. Долговое финансирование более комфортно для инвесторов, меньше склонных к риску.

Если вы молодой предприниматель (я всё-таки не ожидаю увидеть в числе читателей Владимира Лисина или Михаила Прохорова), то выбора у вас нет. Если кто-то готов дать деньги, то он будет ставить условие: члены семьи или друзья, скорее всего, дадут в долг, а вот сторонние инвесторы, которых мы условно называем «дураками», наверное, попросят долю в бизнесе, причем часто контрольную. Кто платит, тот и заказывает музыку. Ваше решение — согласиться или нет.

Я собрал начальный капитал на том, что ездил челноком за границу — в Германию, Польшу, Сингапур. Но всегда передо мной стояла задача привлекать деньги на развитие бизнесов. Рост только за счёт прибыли — это очень медленно, а хочется быстро увеличивать бизнес, будь то сеть магазинов, пивоваренный завод или банк кредитных карт. Поэтому расскажу, как я решал проблему привлечения денег на развитие банка «Тинькофф Кредитные Системы».

В старт бизнеса я вложил свои деньги, полученные от продажи пивоваренного бизнеса «Тинькофф», и планировал привлекать на развитие заёмные деньги. Но так получилось, что в 2007 году готовность вложить деньги в банк проявил Goldman Sachs, а это крупнейший мировой инвестиционный банк. Такому акционеру позавидует любой бизнес. Его присутствие — это уже своеобразный знак качества для других инвесторов, так как Goldman Sachs очень тщательно проверяет компании, в которые собирается вложить деньги. Также Goldman Sachs обладает огромным опытом инвестиций по всему миру, и консультации его представителей очень ценны.

Если бы Иван Пупкин предложил мне стать партнёром на тех же условиях, я бы его послал на три буквы, потому что для бизнеса от Ивана Пупкина толку нет. Но глупо отказываться от варианта с Goldman Sachs. Это случай win-win, когда оба партнёра выигрывают, когда  $1 + 1 = 3$ . Goldman Sachs доволен своей инвестицией — его пакет стоит втрое больше, и я понимаю, что имя Goldman Sachs позволяло банку легче разговаривать с другими инвесторами.

Следующий долевым инвестор у «Тинькофф Кредитные Системы» появился в 2008 году. Это фонд Vostok Nafta Investments Limited, принадлежащий семье Лундин, одной из самых богатых в Швеции. Я познакомился с Лукасом Лундином через Goldman Sachs, и он, недолго думая, купил 15 процентов, оценив его в 200 миллионов долларов. То есть дал нам 30 миллионов долларов. На этом я закончил размывать свою долю в банке.

Есть ещё опционы у топ-менеджеров, но прямых совладельцев у меня двое — оба мировые инвесторы первого уровня. Были и другие предложения, но мы либо не сходились по цене, либо я считал, что такой совладелец не нужен компании. У меня на

середины 2011 года 68 процентов, у Goldman Sachs –15 процентов, у Vostok Naft a — 17 процентов.

Кстати, оба акционера полагают, что у бизнеса в России неплохие перспективы. Помимо доли в моём банке Vostok Naft a вложилась в сельскохозяйственную компанию Black Earth Farming, ТНК-ВР (3-й крупнейший в России производитель нефти), RusForest (производитель древесины). Goldman Sachs в последние годы приобрёл доли в 18 компаниях в СНГ. Как видите, я далеко не единственный, кто смог привлечь таких именитых акционеров. Может, и у вас получится?

Остальные деньги банк привлекал только на рынке долгового капитала. В октябре 2007 года мы разместили рублёвые облигации на сумму 550 миллионов рублей. Кто-то посчитал это провалом, но я полагаю, что для банка, по сути не начавшего работу, привлечь деньги без залога — это уже априори успех.

В декабре 2007 года мы получили синдицированный кредит от акционеров Goldman Sachs, Vostok Nafta и примкнувшего к ним Blue Crest на сумму 1,5 миллиарда рублей. Казалось, что эти деньги будут последними, привлечёнными на рынке. Уже тогда в мире шёл ипотечный кризис и российским компаниям перестали давать в долг, однако в июне 2008 года на рынке появилось небольшое окно, в которое банку «Тинькофф Кредитные Системы» удалось запрыгнуть. Мы разместили трёхлетние еврооблигации на 70 миллионов евро под 18 процентов годовых. Дорого? Да. Но какие были варианты — бизнесу ведь надо расти.

Окно на рынке капитала быстро закрылось, а кризис пришёл в Россию. Стало очевидно, что западные капиталы будут недоступны российским компаниям довольно долго. Внутренний рынок пребывал в шоке от дефолтов частных эмитентов. Инвесторы повернулись к облигациям спиной, если не сказать задницей.

Планируя свой бизнес, вы всегда должны иметь в виду, что возможны форс-мажоры и кризисы.

Конечно, я не представлял себе, что привлекать деньги будет так сложно. Но банк уже вышел на такой объём операций, что мог существовать и приносить прибыль и без новых ресурсов. Поскольку занимать мы не могли, то в 2009 году банк рос медленно, сохранив активы на уровне около 6 миллиардов рублей. В 2010 году мы начали собирать депозиты по специальной программе через Интернет (<http://www.tcsbank.ru/deposit>) и смогли набрать портфель на сумму 6 миллиардов рублей. А летом 2010 года, через два года, мы уже занимали рубли на оптовом рынке.

В июле мы разместили рублёвые облигации на 1,4 миллиарда рублей; в сентябре — ещё на 1,6 миллиарда рублей. Ещё два выпуска по 1,5 миллиарда рублей удалось разместить в ноябре 2010 года и феврале 2011-го. А в апреле 2011 года мы заняли 175 миллионов долларов под 11,5 процента на три года. Очень хороший результат для небольшого банка. Мы ведь почти три года не могли выйти на западный рынок, и вот это случилось. В покупке бумаг участвовали 63 инвестора из Европы, Азии и России.

Эта сделка позволит нам увеличить портфель кредитных карт до 20–22 миллиардов рублей к началу 2012 года и занять четвёртое место по доле рынка.

Всегда взвешивайте, какое финансирование вам предпочтительнее. Это зависит от бизнеса. Долевое финансирование — это бесплатные деньги, но и потеря независимости.

Долговое — необходимость отдавать кредиты или гасить облигации, т. е. вытаскивать деньги из бизнеса. Нет универсального решения, каждый случай уникален, и каждый предприниматель должен сам решать, как ему привлекать деньги на рост.

Кстати, слияние компаний — это тоже вариант долевого финансирования. В более крупной компании ваша доля станет меньше, но, если она стоит больше, чем доля в начальной компании, значит, сделка успешна. Если меньше — значит, вы прогорели. Лучше иметь 10 процентов в компании стоимостью 100 миллионов долларов, чем 100 процентов в бизнесе, который ничего не стоит.

Мы всегда отдаём предпочтение более длинному долгу, хотя дешевле занимать короткие деньги. Но риски при этом умножаются. Все знают банки, занимавшие на рынке межбанковского кредитования, чтобы вложить их в длинные истории вроде ипотечных или корпоративных кредитов. Это путь в никуда. Первый чих кризиса рушит такие схемы за несколько дней.

Я до 40 лет никогда не был банкиром, но понимаю, что длина обязательств должна соответствовать длине активов. Мы стараемся избавиться от короткого долга и перевести его в длинный, чего и вам советую. Например, часть привлечённых в 2010 году денег банк направил на досрочное погашение выпуска еврооблигаций и синдицированного кредита с погашением в 2011 году.

Если вы развиваете бизнес с оплатой в рублях, а на строительство его взяли кредиты в иностранной валюте, это очень опасно. Вдруг валюта резко подорожает? Вам тогда не хватит денег, чтобы обслуживать кредит. Именно поэтому банк «Тинькофф Кредитные Системы» взял за правило обязательное хеджирование всех заимствований в иностранных валютах. Хеджирование, своего рода страхование, стоит денег, но даже если доллар будет стоить 100 рублей, это никак не отразится на способности банка отдать инвесторам 175 миллионов долларов в апреле 2014 года.

### **Помните про валютные риски!**

В 1998 году они погубили многих предпринимателей. В этой главе я вам на собственном примере показал, что иногда лучше привлекать деньги от партнёров, а иногда — от кредиторов.

В то же время надо помнить, что иногда взять деньги на приемлемых условиях просто невозможно. В таких случаях выход один — органический рост. Бизнес, даже небольшой, должен генерить положительный денежный поток. При старте просчитайте, какой надо иметь объём продаж, чтобы бизнес сам себя окупал. Если этот объём выглядит большим, задумайтесь: не слишком ли велики риски проекта. Если объёма можно достигнуть относительно легко, значит, вы на верном пути и сможете зарабатывать даже без дополнительных инвестиций.

Наконец, не надо сбрасывать со счетов такие виды финансирования, как товарный кредит, отсрочка. Партнёр пойдёт на это, ведь ему тоже нужны продажи. Но при одном условии: он должен вам доверять.

У меня был такой партнёр в самом начале торгового бизнеса, Энди из Сингапура. Он дал мне в долг технику, чтобы я сформировал контейнер и отправил его в Россию. Он пошёл на риск, и я буду всегда благодарен ему за это.

Решение по финансированию может быть на поверхности, его надо просто найти. Проявляйте креативность, этот совет относится не только к поиску денег, но и вообще к бизнесу.

«Think out of the box», — как говорят англосаксы.

## Глава 17

### Банк — это не здание

Вряд ли кто-то из вас серьёзно думает о том, чтобы создать банк. В первую очередь для этого нужно много денег. Минимальный капитал кредитной организации с 2012 года в России составляет 300 миллионов рублей. Это установленный государством минимум, но для успешного ведения бизнеса надо гораздо больше.

Порог входа высок, и вряд ли вы станете банкирами, однако о своём банковском опыте я всё же расскажу — его можно применять и в других бизнесах.

Кстати, я вообще не понимаю некоторых банкиров, думающих, что их бизнес чем-то сильно отличается от производства колбасы или содержания кофейни. Суть бизнеса везде одна — подешевле купил, улучшил, подороже продал. Только у банка товар специфический — деньги. Банк занимает их по одной ставке, а клиентам предлагает по другой, разумеется, более высокой. Предлагает не только деньги, но и сервис. В случае с моим банком «Тинькофф Кредитные Системы» это качественное обслуживание кредитных карт (<http://www.tcsbank.ru/credit>).

Как я вообще придумал заниматься кредитными картами? Идея приходила в мою голову ещё в 1990-х годах. Когда я жил в Америке, видел, насколько там развит директ-маркетинг банковских услуг — банки по почте заваливали меня приглашениями открыть карту. Я регулярно откликался, становился клиентом и смотрел, как продукт действует в самом очаге капитализма.

Мне всегда не нравились российские банки. Мы просили: «Дайте кредит!» И видели: ну полный лох в банке сидит. Вы сами если уже обращались за кредитом, то знаете: по ту сторону стола в 90 процентах случаев сидит зашоренная личность. И нас, как правило, не кредитовали, зато часто давали тем, кто потом деньги не возвращал. Я думал: «Ну если они такие дураки, то можно и нужно с ними конкурировать».

Наконец, мне всегда нравились кредитные карты как продукт. Я считаю, что расплачиваться картой — это очень сексуально. Безопаснее, чем носить наличные деньги. Технологичнее: если требуется взять кредит — человек один раз оформляет карту и потом сколько угодно раз пользуется кредитом, в отличие от обычного кредитования, когда каждый раз надо заново обращаться в банк и подписывать новые бумаги.

Долго мой интерес к банковскому сектору был теоретическим, но когда в середине 2005 года я продал пивоваренный бизнес концерну InBev, то начал пристально смотреть на рынок кредитных карт. Я заплатил сотни тысяч долларов Boston Consulting Group за feasibility study — исследование, показывающее, есть ли перспективы у бизнес-идеи. Ответ оказался положительный.

Я обошёл знакомых банкиров и поговорил с ними о бизнесе. Они, разумеется, отговаривали, потому что у меня нет банковского опыта, а рынок технологичный и сложный. Это как раз не останавливало: каждый раз при начале бизнеса я слышал похожие вещи: «Торговец электроникой не может производить пельмени», «Пиво — это дело транснациональных концернов». Если б слушал их, ни «Дарьи», ни «Тинькофф» бы не существовало и вы бы не читали сейчас эту книгу.

Предпринимателя не должно останавливать неверие других людей. Главное — верить самому.

18 ноября 2005 года на острове Некер я окончательно решил стать банкиром, а первые кредитные карты мой банк «Тинькофф Кредитные Системы» выпустил в середине 2007 года. Несмотря на кризис, банк уже в 2009 году вышел на прибыль, заработав 18 миллионов долларов чистыми. В 2010 году прибыль была вдвое меньше, но только потому, что мы инвестировали огромные деньги в грядущий рост. И в 2011 году банк получит рекордную прибыль.

Очевидно, что проект состоялся, и пусть кусают локти те, кто в него не верил. Банк получился очень эффективный: у него нет ни одного отделения для обслуживания клиентов и нет сети собственных банкоматов. Банк экономит огромные деньги на аренде, ремонте, содержании офисов — это наше конкурентное преимущество.

При старте бизнеса всегда помните: новые технологии дают возможность стартапу обыграть игроков, использующих старую инфраструктуру. Ведь у вас есть возможность купить самое новое и эффективное оборудование, использовать самые передовые каналы продаж, тогда как конкуренты являются заложниками своих предыдущих шагов, своей старой бизнес- модели.

Если клиенты традиционного банка привыкли ходить в офис, то переход этого банка на бесфилиальную модель вызовет у них шок. Поэтому банки и вынуждены продолжать держать дорогостоящую инфраструктуру в виде отделений, заботиться о том, чтобы в банкоматах всегда были наличные, хотя половина клиентов уже готова вообще не ходить в офисы.

К нам же клиенты изначально шли, зная, что будут обслуживаться дистанционно. Многие люди пока морально не готовы работать с банком без отделений. Что ж, и мы не так велики, чтобы обслужить всех. К этому надо относиться философски и делать ставку на людей, готовых к дистанционному сервису. В нашем случае целевой аудиторией являются именно они.

Мы платим другим банкам за то, что наши клиенты пользуются их банкоматами. Но это всё равно выгоднее, чем самим покупать, расставлять и обслуживать банкоматы по всей России. Я настоял, чтобы погашение кредита по любому каналу было для клиента бесплатным.

«Использование инновационных технологий, европейский сервис, продуманность и четкость всех банковских операций — принципы работы банка. Банк изначально делает ставку на технологичность, что позволяет ему в сжатые сроки создавать новые продукты и модернизировать уже имеющиеся». Эти слова из годового отчёта банка — абсолютная правда.

Дистанционность позволяет банку обслуживать клиентов во всех 83 российских регионах, при этом на каждый регион приходится не более 5 процентов от всей клиентской базы. Это хорошо с точки зрения диверсификации рисков, так как экономические проблемы в одном регионе не отразятся на качестве кредитного портфеля в целом. Около 45 процентов клиентов банка «Тинькофф Кредитные Системы» живут в небольших городах с населением менее 100 тысяч человек. Зачастую в этих населённых пунктах людям доступен только Сбербанк, а иногда там и его нет. Наша стратегия, о которой я рассказывал выше, приносит результаты. Мы заняли нишу игрока, занимающегося только кредитными

картами. Маленький банк не может быть универсальным. У него просто не хватит денег на поддержку этой универсальности. Зато отточить мастерство намного легче, если у тебя только один продукт. Мы можем запустить новый проект за считанные недели, а у крупных универсальных банков на это уходят годы.

### **Не распыляйтесь. Выберите главный для себя продукт и бейте в одну точку.**

Благодаря сфокусированности наш небольшой банк сумел войти в число лидеров рынка кредитных карт, конкурируя там с намного более крупными игроками, такими как «Русский стандарт», Сбербанк, ВТБ24, Ситибанк, ОТП Банк, Альфа-Банк, ХКФ Банк. Более того, в начале 2012 года мы будем уступать только «Русскому стандарту» и двум государственным банкам.

Я уже рассказывал в главе 16, как тяжело привлекать деньги на долговом рынке. В 2010 году у нас стало получаться, и кредитный портфель вырос на 90 процентов — до 10,1 миллиардов рублей. Чистая прибыль до налогообложения составила 585,1 миллиона рублей. Собственный капитал вырос до 2 миллиардов рублей, что позволило банку вывести показатель достаточности капитала на уровень 13,2 процента. Рентабельность активов и капитала по РСБУ составила 1,85 процента и 12,17 процента, соответственно.

Чтобы дистанционный банк элементарно выжил на конкурентном рынке, качество его услуг должно быть выше. Оно должно находиться на европейском уровне. Это стратегическая необходимость.

Мы на постоянной основе улучшаем качество предлагаемых продуктов и уровень обслуживания. Процесс получения услуги должен быть простым для клиента. Поэтому партнёры банка «Тинькофф Кредитные Системы» доставляют предложения на оформление кредитной карты «Тинькофф Платинум» по месту жительства клиента.

После заполнения заявки на оформление кредитной карты «Тинькофф Платинум» на сайте банка консультанты доставляют карту по месту работы. Банк в том числе использует аутсорсинговые возможности по прямым продажам (агенты по продажам) или вручение лично в руки через регулярные промоакции «Приведи друга», когда клиенты получают от банка денежные бонусы, если приводят своих друзей.

Формы заявлений должны быть легки для заполнения. Клиент имеет возможность отслеживать статус своей заявки с помощью SMS-сообщений и/или на сайте банка. Кроме того, клиент может получить все необходимые разъяснения по предложениям, тарифам и процедурам с помощью бесплатного телефонного звонка в круглосуточный колл-центр. Работа в режиме 24 \_ 7 — для банка это необходимость, в других бизнесах максимально быстрый сервис тоже можно только приветствовать. Клиенты ценят скорость и внимание.

В рамках розничной депозитной программы, начатой в марте 2010 года, представители банка доставляют потенциальному клиенту все необходимые документы для заключения договоров о вкладе и об обслуживании специальных карточных счетов, а также именную дебетовую карту MasterCard Platinum, как правило, в течение 24 часов с момента получения заявки. Потенциальный клиент может выбрать наиболее подходящий для него вариант встречи на сайте или через колл-центр. Где ещё вам сделают чёрную карту Platinum бесплатно на следующий день? Где вам сделают карту с бесплатным обслуживанием и возможностью снятия наличных без комиссии в любом банкомате

мира? Такую услугу предоставляет, например, пакет Citigold, но стоит он 2800 рублей в год.

Оговорюсь, что такие карты мы не выдаём всем подряд, их получают только люди, делающие вклад как минимум на 30 тысяч рублей.

Очевидно, что это была отличная идея. Очень многие банки выпускают дебетовые карты. Но не так быстро. Не так дёшево. Не такие статусные. Не такие удобные. Наша чёрная карта — это, конечно, чистый маркетинг. Удиви рынок, и он тебя отблагодарит. Вклады нам понесли с такой скоростью, что вскоре пришлось останавливать всю рекламу.

Кстати, почти все карты, выпускаемые банком, платиновые. И меня часто спрашивают: «Какая же у вас платиновая карта, если лимит не 500 тысяч рублей и нет дополнительных услуг типа консьерж-сервиса или бесплатной страховки от всего?» Отвечаю: наши платиновые карты выпущены по стандартам MasterCard, на них распространяются все льготы платёжной системы ([www.mastercardpremium.ru](http://www.mastercardpremium.ru)). Да, банк дополнительных льгот не даёт, зато стоимость обслуживания очень умеренная — всего 590 рублей в год, это меньше, чем обычно банки просят даже за карту MasterCard Mass или Visa Classic.

Конечно, Platinum — это чистый маркетинг. Если говорить грубо, понты. Кому-то приятно, особенно за границей, расплатиться платиновой картой, у них там и Gold редкость, а Platinum никто в глаза не видал. На самом деле важно, есть деньги на карте или нет и нет ли сбоев. Когда ты приходишь в магазин или ресторан, а у тебя не проходит платёж — да хоть бриллиантовая карта пусть будет, настроение упадёт в ноль. И что ты будешь думать по поводу банка? Премиальное название должно подкрепляться соответствующим сервисом.

Всегда делайте свой продукт максимально удобным для клиента. Мы, например, несём дополнительные издержки, но клиент всегда знает, что не будет платить комиссию при погашении кредита через сеть наших партнёров: «Почта России», «Элекснет», Qiwi, Contact и др. Немногие банки готовы предоставлять клиентам такую льготу. Таким образом мы получаем ещё одно конкурентное преимущество.

Максимально облегчите клиентам процесс расставания с деньгами.

Очереди. С одной стороны, они свидетельствуют, что спрос на ваши услуги высок. С другой стороны, в России это, как правило, показатель плохого менеджмента.

Одно дело очередь за iPhone 5 в день поступления на рынок — это для бренда только в плюс. Apple никогда этого не подтвердит, но я уверен, что компания специально создаёт ажиотаж перед запуском нового продукта, чтобы о нём чаще писали и говорили. Другое дело, очередь в банке, чтобы выполнить простейшую операцию, — это уже издевательство над клиентом. Клиент, постоявший полчаса в очереди, — это уже почти потерянный клиент. Почему почти? От нехватки времени он не уйдёт сразу, но сделает это, как только подвернётся возможность. Он уйдёт к конкуренту, ценящему его время.

Это относится и к банкам, и к ресторанам. (Вам не приходилось ждать обеда целый час? Сколько раз вы заходили снова в этот ресторан?) И к сотовым операторам, да к кому угодно. В эпоху современных технологий клиент ждёт, что его обслужат максимально быстро. Банальное правило «время — деньги». Кто сэкономит время клиента, тот заработает деньги. Это особенно важно сейчас, в вашем бизнесе, когда людям доступны новые технологии. Поэтому не стесняйтесь давать обещания. На Западе обещание сделать

что-то бесплатно, если сроки не выполнены, распространённая вещь. У нас это пока редкость. У нас чаще дают заказ бесплатно, если не пробит чек — чтобы персонал не воровал. За несоблюдение сроков российские предприниматели платить не желают, а зря — это очень хороший аргумент для клиента. Например, сыктывкарский предприниматель Фёдор Овчинников обещает пиццу бесплатно каждому клиенту, если он не дожждётся доставки в течение часа после звонка. Такие обещания работают: клиенты хотят гарантии скорости.

Обещайте обслуживание за 20 минут в вашем кафе или доставку цветов в течение часа. Конечно, если вы живёте не в Москве, где пробки абсолютно непредсказуемы.

Нам в банке проще. У нас очереди даже теоретически невозможны, так как нет отделений. Все вопросы с клиентами банк решает при помощи колл-центра, интернет-банка, электронной почты.

Если у вас нет офисов, то принципиально важны две вещи: ваш колл-центр и ваш сайт.

Остановлюсь на них подробнее. Колл-центр стал называться у нас «контактным центром», потому что помимо телефонных звонков обслуживает обращения и по другим каналам. Например, к нам на [service@tcsbank.ru](mailto:service@tcsbank.ru) в день приходит по несколько тысяч писем — и все не остаются без внимания в кратчайшие сроки. Скажите, вы видели что-то подобное в других банках? Также мы развиваем публичное общение с клиентами в Интернете — в блогах, форумах социальных сетях.

Контактный центр — лицо банка. Чем лицо дружелюбнее, тем клиенты лояльнее, а прибыль выше.

Что делает контактный центр в банке? Сейчас немного банковского ликбеза. Контактный центр производит активацию кредитных и дебетовых карт в режиме реального времени, оформляет заявки на вклады, предоставляет клиентам любую информацию по состоянию счетов, консультирует по кредитным и по депозитным продуктам, подключает и отключает дополнительные сервисы. Ежедневно в банк поступает 50 тысяч входящих звонков и совершается около 60 тысяч исходящих звонков, при этом значительная часть обращений обрабатывается автоматизированными системами.

Банк агрессивно рос в 2010–2011 годах, поэтому мы установили дополнительно 400 рабочих мест, укомплектованных оборудованием и программным обеспечением Avaya Elite и системой записи разговоров Nice Perform. В рамках данного проекта внедрена система голосового самообслуживания Avaya Voice Portal, обрабатывающая свыше 10 тысяч звонков в день, и система информационных мониторов Scala, позволяющая любому сотруднику контакт-центра видеть показатели своей работы в режиме реального времени.

Чем больше процент автоматизированного общения, тем лучше и клиенту, и банку. Клиент может решить свою проблему без пресловутого человеческого фактора, а банк получает экономию. «Тинькофф Кредитные Системы» внедрил автоматизированную активацию карт по телефону, интеллектуальную автоматическую маршрутизацию звонков с учетом данных из CRM-системы, увеличил скорость работы систем, уменьшил время обработки звонка при работе сотрудника с формами CRM. Всё это позволило сэкономить ресурсы и повысить качество сервиса.

Технологическая поддержка — это очень важно, особенно когда бизнес растёт. Поэтому позаботьтесь о приобретении качественного и масштабируемого программного обеспечения.

В 2010 году банк постоянно занимал лидирующие позиции по качеству обслуживания согласно отзывам реальных клиентов по данным независимого портала banki.ru.

По результатам опроса клиентов, пользующихся услугами более 3 месяцев, около 95 процентов клиентов довольны качеством обслуживания.

Интернет-сайт — второе лицо банка. В середине 2011 года мы внедрили портал от голландской компании BackBase. Клиент, зайдя на сайт, должен понимать, что и где находится. Это основное требование к любому сайту.

Сайт продаёт услуги, дорога к покупке должна быть максимально короткой и интуитивно понятной.

Этапов должно быть как можно меньше — на каждом из них воронка сужается, часть клиентов уходит с сайта. Повысить конверсию — вот ваша задача. Даже самый офлайн-бизнес теперь должен иметь внятный сайт. Это, как говорится, must. Кто пренебрегает Интернетом, скоро просто покинет рынок.

Я, конечно, доволен тем, что оказался на рынке кредитных карт. Проникновение кредитных карт на рынке России всего 10 процентов. Если на американца приходится 4 карты, то в России этот показатель — 0,1. Потенциал роста огромный!

Растущий рынок — половина успеха. Сложнее развиваться на стагнирующем рынке, а на падающем работать совсем сложно. Выбирайте недоразвитый сегмент с перспективами большого роста, хотя его бывает непросто распознать. Но на то и нужен предпринимательский дар.

## Глава 18

### Как предпринимателю развивать себя

Не только предприниматель, но и любой другой человек должен знать, как себя развивать. На то он человек, а не животное. Поэтому мы ходим в детстве в школу, читаем книги, посещаем театр, смотрим фильмы, читаем газеты, заходим на интернет-порталы. Человек должен развиваться, чтобы не превратиться в обезьяну. Наверное, перед предпринимателем эта задача стоит особенно остро, потому что владеет миром тот, кто владеет информацией.

Крайне важно с раннего утра читать новости — к этому меня приучили во время учёбы в Беркли, где я во времена «Дарьи» изучал маркетинг. Нужно подписаться на все деловые газеты и журналы. Я, например, хотя бы пролистываю все деловые издания, зачастую совершенно никчёмные. Предприниматель с утра должен посетить 5–6 основных новостных сайтов, прочесть желательнее ещё с вечера газеты (они ночью выкладываются в 12.00) или утром, за чашкой кофе, — кто привык к тактильным ощущениям от чтения. Новости — это просто must. Эта самая минимальная вещь.

Зачастую умиляют люди, неплохие предприниматели, которым ты при встрече задаёшь вопрос: «А ты читал про скандал во время IPO “Яндекса”»? А он вечером говорит: «Нет». Для меня этот предприниматель перестаёт существовать в его абсолютном значении. Если человек такого уровня до полудня не узнал масштабные российские предпринимательские новости, он как минимум очень странный. Если, конечно, у него мама не умерла с утра.

Также книги. Конечно, у бизнесменов времени мало, поэтому нужна жёсткая фильтрация. Я подхожу следующим образом: читаю 60 процентов художественной литературы и 40 процентов — деловой. Потому что реально трудно читать только про бизнес, когда он и так занимает 70 процентов моего личного информационного пространства. А человеку важно развиваться всесторонне, быть продвинутым.

Я прочитываю четыре-пять книг в год, из которых две — деловые, три — художественные. Из последних деловых я прочитал о том, как создавалась компания «Озон». Из художественных — «Портрет Дориана Грея» Оскара Уайльда. В мае 2011 года читал «Ивана Грозного» Эдварда Радзинского.

Как-то в блоге меня попросили назвать 10 любимых художественных книг и 10 любимых бизнес-книг. Списки получились такие.

### Художественные книги

1. Александр Дюма. «Три мушкетера».
2. Виктор Пелевин. «Диалектика Переходного Периода из Ниоткуда в Никуда».
3. Фёдор Достоевский. «Преступление и наказание».
4. Виктор Ерофеев. «Русская красавица».
5. Михаил Булгаков. «Мастер и Маргарита».
6. Владимир Сорокин. «День опричника».
7. Виктор Пелевин. «Generation P».
8. Антон Чехов. «Человек в футляре» и др.
9. Николай Гоголь. «Шинель» и др.

10. Оноре де Бальзак. «Шагреневая кожа».

## Бизнес-книги

1. «Китайские стратагемы».
2. Сунь-Цзы. «Искусство войны».
3. Филип Котлер. «Основы маркетинга».
4. Сэм Уолтон. «Сделано в Америке».
5. Наполеон Хилл. «Думай и богатей».
6. Акио Морита. «Sony. Сделано в Японии».
7. Ричард Брэнсон. «Теряя невинность» и «Обнажённый бизнес».
8. Роберт Кийосаки. «Богатый папа, бедный папа».
9. Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон. «Rework: Бизнес без предрассудков».
10. Марк Твен. «Приключения Тома Сойера и Гекльберри Финна»

«Китайские стратагемы» я, честно говоря, не читал, но, поскольку это любимая книга директора по рискам банка «Тинькофф Кредитные Системы» Евгения Ивашкевича, я её первой решил поставить.

Гарантирую, что, прочитав любую из этих книг, вы зря не потеряете своё время и почерпнёте много ценного для себя как личности и предпринимателя.

Люблю фильмы. Ты не можешь быть продвинутым, если смотришь только фильмы про бизнес типа «Социальная сеть» или «Уолл-стрит». Это важные и нужные фильмы, но ты должен также знать, кто такой Ларс фон Триер. Или для общего понимания рынка посмотреть произведение от мажорного, тупого режиссёра типа «Форсаж». Ты должен более-менее всё это представлять для кругозора.

Какие фильмы мне нравятся? «Народ против Ларри Флинта» и «Пролетая над гнездом кукушки» Милоша Формана, «Гражданин Кейн» Орсона Уэллса, «Крёстный отец» Фрэнсиса Форда Coppoly, «Догвилль» Ларса фон Триера, «Горькая луна» Романа Полански, «Заводной апельсин» Стенли Кубрика. Из русских — «Калина красная» Василия Шукшина, «Летят журавли» Михаила Калатозова, «Такси-блюз», «Остров» Павла Лунгина, «Изображая жертву» Кирилла Серебренникова. Вообще, я люблю странные фильмы, представляемые на Каннском фестивале.

Я стараюсь два-три раза в год посещать театр и хотя бы один раз в три года — балет или оперу, для меня более сложные и непостижимые пока что виды искусства.

Напоминаю, я — из сибирской глубинки, мне тяжеловато, но пытаюсь втянуться. На концертах классической музыки бываю крайне редко. Но почему-то люблю ходить на оперы во время фестиваля Пуччини, в Италии. Он проводится летом, на озере Массачукколи, в маленьком городке Торре дель Лаго, расположенном недалеко от Виареджио. Там ставятся все знаменитые оперы Пуччини, и мы с семьёй стараемся раз в год ходить.

Важен спорт. Помните Чехова: в человеке всё должно быть прекрасно? Предприниматель обязан поддерживать себя в хорошей физической форме. Большие нагрузки, работа в офисе минимум по восемь часов. Кто бы мне что ни говорил — я работал в шахте, это

трудно, но и восемь часов в офисе тоже тяжело. Тем более при этом надо постоянно думать. А как правило, предприниматель работает по 10–12 часов, а экстремалы — по 14.

Спортом нужно заниматься, чтобы **чистить мозг!**

Горные лыжи, фрирайд. Я против надуманных, экстремальных увлечений без подобающей на то профессиональной подготовки. Это, как правило, заканчивается плачевно. И много таких негативных случаев, к сожалению, с нашими предпринимателями и топ-менеджерами, которые, заработав первые деньги, стали, к примеру, покупать дорогие спортивные машины и носиться. А они очень сложны в управлении. Или прыгать с парашютом. Понятно, что хочется иметь выброс адреналина. Но неплохо думать и о безопасности.

Работать с полной самоотдачей неправильно. В частности, при моём общении с основателем «ВКонтакте» Павлом Дуровым я заметил, что он работает с утра до вечера. Он чуть ли не спит в офисе. Квартира у него в соседнем с офисом подъезде. Он работает неделями, месяцами. Это, наверное, допустимо на данном этапе развития компании, учитывая, что человеку 26 лет. Но в целом, скорее всего, ни к чему хорошему не приведёт. Можно стать зашоренным, узко смотреть на вещи. Из своего кабинета ничего не увидишь, нужно путешествовать, общаться с людьми.

Я верю, что существует некий оптимальный график. Сначала ты втягиваешься в работу. Потом идёт этап, когда ты максимально эффективен с точки зрения приложения своих усилий, результата, выхода продукта. Потом идёт спад: ты не можешь работать 20 часов в день семь дней в неделю, это невозможно. Или целый месяц без единого выходного — это глупо. Должен быть баланс.

Старайтесь делать то, что вам нравится, что вы понимаете. Если посещение боёв без правил — не ваше, вы против крови и насилия, не надо заставлять себя идти.

Выбирайте, что вам нравится. Нравится танцевать — идите на дискотеку, нравится выпить — пожалуйста. Я, например, люблю в пятницу, субботу посидеть и попить вина с друзьями. Это нормальное снятие стресса, stress relief. Съездите с семьёй отдохнуть, пообщаться с детьми — что может быть лучше? Живите нормальной жизнью!

Не забывайте, что секс очень важен. Стимулирующий и мотивирующий фактор для любого предпринимателя. Не знаю, как у вас, если я смотрю фильм, балет, читаю книгу, я пытаюсь что-то из них вынести. И спроецировать это на существующую действительность, применить эти вещи к бизнесу.

Я слышал, что самый богатый человек Калифорнии Ларри Эллисон развёл дома большой зоопарк — устроил некое сафари с дикими животными на территории своего ранчо. Он наблюдает за поведением животных и пытается эти методы применить в бизнесе. Думаю, в этом что-то есть, особенно когда вижу успехи компании Oracle. Посетив африканское сафари с детьми, я действительно увидел забавные вещи во взаимоотношениях представителей фауны. Они могут быть интересно интерпретированы или применены в бизнес-среде.

На всём нужно учиться. Интернет в этом стал сильно помогать, но, к сожалению, он и усложняет: как выбрать ценное в терабайтах информации? Поисковики уже не всегда помогают.

20 лет назад что было? Библиотека или путешествия. Сейчас благодаря онлайн-возможностям, развитию печатной индустрии очень много инструментов. Не пропускайте ничего, анализируйте всё, что вы видите.

Совмещайте приятное с полезным. Даже поехав куда-то с семьёй, я всегда смотрю, как делается бизнес — в ресторанах, отелях, аэропортах, магазинах по всему миру. И думаю, как это можно применить. Нужно отдыхать, но не расслабляться!

## Глава 19

### Личный бренд

Каждый предприниматель — это личность со своими плюсами, минусами и тараканами. И личность предпринимателя, владельца бизнеса интересует и клиентов, и партнёров. «Кому это принадлежит?» — такой вопрос обязательно задают клиенты. И если не получают ответа, то могут чувствовать дискомфорт, подсознательное недоверие к бизнесу.

Впрочем, если вы бывший бандит, то как раз знание этого факта создаст ещё больший дискомфорт для клиента. Но проблема в том, что в России предпочитают прятаться не только бандиты, но и обычные предприниматели. Они спрашивают: зачем светиться? Думают, что будут завидовать, вымогать, просить... Но с чего они взяли, что если публике ты неизвестен, то к тебе не придут люди в сером и не потребуют деньги или бизнес?

Во-первых, страшилки эти родом из 1990-х годов. Сейчас, если предприниматель реально не нарушает закон, никто к нему не придёт и денег вымогать не будет. Во-вторых, на мой взгляд, публичный предприниматель как раз лучше защищён, потому что к нему побоятся идти с плохими намерениями, опасаясь огласки.

Моё мнение таково: если вы работаете с товарами или услугами повседневного спроса, то не должны скрываться. Но сразу скажу и об успешных исключениях. Например, братья Альбрехты в Германии, владельцы Aldi, самой большой сети в Европе по количеству магазинов. Про их частную жизнь известно исключительно мало, даже их фотографий никто толком не видел. Но по крайней мере люди знают, кто хозяева бизнеса.

Андрей Рогачёв, основатель аналогичной сети в России, продуктового дискаунтера «Пятёрочка», по сути, скопировал идею Aldi. Причём слово «скопировал» в данном случае с позитивным контекстом. Скопировать мало, надо суметь воплотить, адаптировать, реализовать в другой стране. Вот что похвально. Но мне кажется, он пытается копировать и поведение братьев Альбрехтов: не фотографируется, избегает публичности — думаю, это неправильно.

Не надо впадать и в другую крайность: раздавать с утра до вечера интервью, как делают некоторые предприниматели. Быть, по сути, клоунами. Случаются и более экстравагантные поступки — когда бизнесмены называют своих детей в честь брендов.

Почему многие предприниматели не хотят быть публичными? Люди все разные: кому-то это нравится, кому-то нет. Дело в психологии, во внутренних устоях. Порой человек жаждет публичности, но ему не дано. И так и сяк старается себя показать — просто смешно за этим наблюдать. Особенно такое поведение характерно для отдельных женщин. И там хотят колонку написать, и тут, и интервью везде дадут — ну не получается: публике они всё равно малоинтересны.

А есть такие, как я, — убегают от журналистов, но они всё равно обо мне пишут. Я реально не хочу быть публичным, так исторически сложилось, от бедности. Голь на выдумки хитра. Пришлось давать интервью для пиара. Что такое маркетинг? Это реклама плюс пиар. Пиар, по сути, обходится бесплатно, а реклама — за деньги. У кого нет денег на рекламу — уповают на пиар, чтобы обеспечить хоть какое-то продвижение. В моём случае — и с пельменями, и с пивом — просто не хватало денег на продвижение. Скажу

честно, положив руку на сердце: будь у меня больше денег, я бы поступал, как Роман Абрамович, — вообще не давал бы интервью.

Но, как ни крути, публичность помогает. Люди знают тебя, знают твою компанию — так или иначе это повышает продажи. Не бойтесь, разговаривайте с прессой, общайтесь, встречайтесь. Только не нужно звонить в газету и говорить: «Напишите про меня статью». И наоборот, не следует соглашаться на все подряд интервью, надо быть сдержанным, разборчивым, «дозировать» частоту появлений на публике. Задача предпринимателя — тонко чувствовать, где и сколько быть публичным, дабы не спуститься до клоунады. Хотите оставаться интересным — постарайтесь выстроить стратегию своей публичности. Найдите золотую середину. Не нужно быть мегаизвестным, вы — не Филипп Киркоров. Но в то же время не стоит и прятаться.

В этом месте я, пожалуй, расскажу о медиастратегии Романа Абрамовича, на мой взгляд умной, хитрой и уникальной. Я уверен, ему нравится быть в центре внимания, нравится, когда про него говорят и пишут, иначе он бы не покупал «Челси» и огромные яхты. Но достиг этого он очень хитро. Он не даёт интервью, сохраняет приватность, делает вид, что хочет остаться незамеченным. Это обостряет интерес публики к его персоне. Любой «Яндекс»-поиск даст по запросу «Абрамович» в 10 раз больше ссылок, чем про суперпубличного, пишущего книги Тинькова.

Какие плюсы несёт бизнесмену публичность? Узнаваемость в вашем родном городе. Вас может отпустить гаишник, прочитав фамилию в документах. К вам будет лучше относиться мэр. Налоговые полицейские не будут сильно «кошмарить». Это — плюсы. Но любая медаль имеет и обратную сторону. Минусы тоже есть. Про вас первого напишут гадость в местной газете. Или в федеральной — зависит от вашего уровня. В вас первого плюнут и помянут все, когда надо будет вспомнить «жирных котов», угнетающих народ.

Но такова судьба. Предприниматель должен быть готов к атакам, он должен уметь защитить себя.

Самое простое правило при работе с личным брендом — оставаться собой. Я не верю в то, что вокруг бренда можно искусственно создать красивую историю. Наверняка вам приходилось слышать что-то подобное: «Всё, в этом году я женюсь! Даю слово!» Глупое заявление. Никто не женится по расписанию, и никто не создаёт успешную историю вокруг своего бренда или вокруг своего имени. Такие вещи нельзя придумать: они либо есть, либо нет.

Так же и с формулировкой «работать над имиджем». Имидж — это твоё отражение. Каким тебя видят, такой ты и есть. Нужно расслабиться и получать удовольствие от него. Все эти истории вокруг брендов — просто пиаровские находки или, точнее, разводки. Я в это не верю. Пена сойдёт, и про вас будут думать именно то, что вы есть на самом деле.

Где действительно можно использовать приёмы по поддержанию имиджа, так это в кризисном пиаре больших корпораций. Например: случился разлив нефти в Мексиканском заливе у BP. Безусловно, здесь пиар делает своё дело. Гасит статьи в прессе, объясняет позицию компании и т. д. Но на нашем уровне нанимать рекламные агентства и строить какие-то мифы, придумывать истории вокруг своего бренда — полная глупость.

Меня умиляют иногда люди, которые пишут, как я нанимал агентства, чтобы продвигать себя в Интернете — ЖЖ, «Твиттере» и т. д. Полный бред. Когда ты начинаешь делать

такие вещи, это сразу видно. Сразу очевидна неестественность, искусственность, вторичность. Это просто не работает.

Если вы начинающий бизнесмен, нанятые пиарщики или, упаси, агентства, вам не нужны. Подумайте, что вы хотите донести до общества и как это лучше сделать. Общайтесь напрямую с журналистами, ведите публичную активность в Интернете, посещайте мероприятия, придумайте то, что интересно другим, о чём люди будут говорить.

Нельзя заставить людей насильно интересоваться вами и вашим продуктом, но их можно эмоционально увлечь: дать интересную информацию, показать, что ваши ценности совпадают с их представлениями. Так формируется бренд. Напомню, что бренд — это не просто название и цветное сочетание логотипа, но и то, какие мысли приходят в голову людям, когда они сталкиваются с брендом.

В следующей главе вы узнаете, какие бренды и почему считаю великими я лично.

## Глава 20

### О великих предпринимателях и великих компаниях

Расскажу о предпринимателях, создавших бренды, которые мне нравятся. А судя по успеху компаний, не только мне, но и миллионам клиентов. Каждый успешный бизнес может служить неисчерпаемым источником идей для вас, даже если вы планируете работать в совсем другой сфере. Не бойтесь перенимать идеи — это не воровство. Идей очень много, они роятся в воздухе, но до успешной реализации доходят единицы.

Компании разные нужны, компании разные важны. Будучи предпринимателем от пота и крови, я люблю предпринимательские компании, построенные одним или несколькими внятыми собственниками. Компании, развивающиеся не при помощи корпоративных усилий, а благодаря одному-двум людям. Поэтому компаний, которые меня возбуждают и завораживают, в мире не так уж и много. Совершенно очевидно, что одна из них — Apple, которую возглавляет великий Стив Джобс.

Знаете историю о нём? В конце 1970-х годов он вместе со Стивом Возняком и Майком Маркулой организовал производство персональных компьютеров, ставших популярными. В 1984 году Apple запустила компьютер Macintosh, но уже в 1985 году его выгнали из компании акционеры. Apple со временем загнул до предбанкротного состояния, и акционеры взяли его назад. Потом он запустил iPod, iTunes, iPhone, iPad, расширил линейку компьютеров, и что мы видим? Сегодня Apple — самая дорогая компания мира, дороже Microsoft. В 2011 году рыночная капитализация (стоимость всех акций в обращении по биржевой цене) Apple превысила 300 миллиардов долларов. Компания растёт просто огромными темпами в последние годы. Во втором квартале 2011 года выручка составила 24,7 миллиарда долларов, а чистая прибыль — 6 миллиардов долларов. Оба показателя примерно вдвое больше, чем за аналогичный период 2010 года. Вдумайтесь в эти цифры!

Именно основатель компании, вернувшись, смог поднять её с колен и сделать лидером технологической революции. О чём это говорит? Предприниматель знает своё детище изнутри. Он построил этот механизм. Как правило, только он (и никто другой) может им управлять. Или понимает лучше других, как это делать.

Каким бы гениальным ни было коллективное мышление, человек, придумавший, построивший компанию, всегда лучше знает, как с ней управиться. То, что произошло с Apple, только подтверждает эту теорию. Великая компания, великий предприниматель, чётко чувствующий потребности потребителя, любящий его, уважающий его взгляды, старающийся сделать что-то лучшее для своего потребителя и, конечно, для своей компании.

Virgin. Конкретный человек Ричард Брэнсон делает всё, чтобы его бренд, его компания максимально развивалась и приносила плоды. В виде дивидендов ему самому и акционерам, а также добавленной стоимости для потребителя.

Ричард ещё в 1970-х заложил основы такого сильного бренда, что он может работать во всех потребительских отраслях. Таких примеров очень мало, но это действительно так. Авиакомпания Virgin Atlantic, железнодорожная компания Virgin Trains, космический туризм Virgin Galactic, финансовые услуги Virgin Money, мобильная связь Virgin Mobile, издательство Virgin Books, игры Virgin Games и т. д.

В бизнесах у Ричарда разные партнёры, так что он снимает с себя финансовые риски, сосредоточившись на развитии бренда, ценности которого — свобода, предпринимательство, бунтарство и веселье.

При такой модели отдельные бизнесы могут быть неудачными, но это не влияет на отношение потребителей к бренду Virgin в целом. Например, Virgin Cola, которую Ричард Брэнсон запускал в 1994 году, давая танком Coca-Cola на Time Square, сначала продавалась очень хорошо, но потом не смогла противостоять давлению лидеров. Ещё пример неудачного бизнеса — фирма по свадебным услугам Virgin Brides, тоже запущенная с эпатажем: Ричард оделся в платье невесты и даже сбрил свою знаменитую бороду.

Starbucks. Я буквально заморожен технологиями и корпоративной культурой этой компании, имеющей свыше 17 тысяч кафе в 50 странах. Я посещал Starbucks в разных уголках мира, потому что там варят мой любимый кофе. Поражает единство стандартов. Научить людей с разными религиями, менталитетами, культурами одинаково быстро, качественно и с улыбкой подавать кофе своему клиенту — очень тяжело. Говард Шульц — великий предприниматель.

При этом компания Starbucks была создана в 1971 году без него. Он купил её в 1987 году и развил в крупнейшую сеть кофеен с оборотом в 10,7 миллиарда долларов и прибылью 1,4 миллиарда долларов. Он переименовал свою тогдашнюю сеть Il Giornale в Starbucks, посчитав, что такое название будет лучше для американского рынка. И не прогадал.

Мне очень импонирует компания Dassault — французский производитель самолётов. Слышали, наверное, о модели «Мираж». Это частная французская компания. Много лет до сих пор принадлежит одной семье Дассо. Интересно, что Дассо — не настоящая фамилия основателя. От рождения его звали Марсель Блох, а компания, созданная в 1930 году, называлась Société des Avions Marcel Bloch. В 1936 году компания была национализирована, а во время войны немцы отправили Марселя Блоха в Бухенвальд за отказ работать на немецкую авиапромышленность. После войны он сменил фамилию (и название компании) на Дассо в честь военного псевдонима своего брата, состоявшего во французском Сопротивлении. Умер Марсель Дассо в 1986 году в возрасте 94 лет, а компанию теперь возглавляют его потомки Серж и Клод Дассо.

Они доказывают, что семейный бизнес может быть и в военном секторе, который считается государственным. Тем не менее Серж и Клод Дассо строят одни из лучших истребителей «Мираж», превосходящие аналоги по техническим характеристикам. На протяжении последних десятков лет продажи компании Dassault только растут. Они чётко сегментировали рынок, понимая, что в военных закупках есть цикличность; стали заниматься бизнес-авиацией, нивелировав эту цикличность. Дассо создали бренд Falcon: стандарт качества, отдельная философия, другой уровень. Хотя большинство наших олигархов летают в основном на Gulfstream, а в мире по объёму продаж на рынке частных самолётов доминирует Bombardier, Falcon всегда остаётся больше, чем самолётом. Не зря администрация президента России купила два Falcon в распоряжение президента и премьер-министра. Совершенно уникальный, специальный бренд.

И это причина, почему в кризис Falcon не упал, хотя падали все конкуренты на рынке бизнес-джетов — и Cessna, и Hawker, и Bombardier, и Gulfstream.

Любой итальянский бутиковый бренд — Versace, Dolce & Gabbana, Prada, Brunello Cucinelli и т. д. — это воплощение предпринимательского гения, удачного брендинга, абсолютной красоты и сексуальности. Каким счастливым ты можешь быть, обладая

подобным брендом! Мало того, что зарабатываешь деньги, а ещё получаешь огромное эстетическое удовольствие, видишь горящие глаза и радость клиентов, покупающих твою продукцию во всём мире.

В очень маленькой степени я ощутил это в ресторане «Тинькофф» на Казанской улице, 7, в Петербурге, когда открыл первый ресторан в стране с нефилтрованным, непастеризованным пивом. Люди сидели и пили пиво. Это было круто и сексуально. А я на этом зарабатывал хорошие деньги. Абсолютное счастье для предпринимателя — когда у тебя прибыльный продукт, его любят потребители и он им приносит добавленную стоимость и радость. В этом смысле любой из перечисленных мною итальянских люксовых брендов — абсолютное воплощение предпринимательского счастья.

Я буду несправедлив, если обойду стороной Google. Я не аналитик Bloomberg, не делал исследований и расчётов, могу ошибаться. Но, на мой взгляд, это самый высокомаржинальный бизнес, придуманный когда-либо человечеством. За исключением древнейшей профессии — торговли своим собственным телом. Они просто сходят с ума — столько у них денег. В 2010 году чистая прибыль Google составила 8,5 миллиарда долларов при выручке 29,3 миллиарда долларов.

За три последних года чистая прибыль составила почти 20 миллиардов долларов. Google покупает чуть ли не по одной компании в день. Они купили себе офисный центр в Нью-Йорке за два миллиарда долларов. Google покупает всё подряд, инвестирует во всё подряд, нанимает самых дорогих людей, повышает зарплату. Наверное, это рациональная позиция. У компании с большим объёмом кэша капитализация всегда меньше, так как она не знает, что с ним делать. На момент, когда я это пишу, Google стоит 170 миллиардов долларов, а на максимуме оценивался в 220 миллиардов.

Вот заботы у американцев, нам бы такие! Их модель, придуманная Ларри Пэйджером и Сергеем Брином, с точки зрения платы за слово по контексту в рекламе совершенно гениальна. Люди сами придумывают слова, ставят за них цену. А другие люди кликают на эти слова, за что Google получает деньги. Баснословная модель! Google торгует пикселями на экране, по сути — воздухом.

Google получает намного больше с одного посетителя, чем Yahoo! или Facebook. С одной стороны, это великий бизнес, несущий пользу людям, добавленную стоимость потребителю — все этим постоянно и с удовольствием пользуются. Google, например, очень помогает рекламироваться малому бизнесу — индивидуальным предпринимателям, стартапам, кафе, барам. А с другой стороны, компания приносит огромную прибыль акционерам. Глобальный, красивый бренд, суперприбыльный бизнес. Кстати, слово Google происходит от googol — числа, состоящего из единицы и 100 нулей. Возможно, эта метафизика помогает теперь компании зарабатывать суммы со многим числом нулей.

В России предпринимательство моложе на 100 лет. Поэтому и успехи наши намного скромнее. Тем не менее есть великие бренды, на мой взгляд. Даже в мировом масштабе. Такие как «Яндекс» или «Касперский».

Немного стран осталось в мире, где Google на рынке поисковиков ещё не находится на первом месте. В России «Яндекс» очень хорошо защищает своё первое место от посягательств Google.

При IPO — первичном публичном размещении акций — в мае 2011 года оценка компании составила 7 миллиардов долларов; 36,7 миллиона акций продали совладельцы «Яндекса»,

а 15,4 миллиона акций — сама компания. Всего инвесторы заплатили 1,1 миллиарда долларов, получив 16,2 процента акций.

На примере «Яндекса» вы можете видеть, как дорого может быть оценён бизнес, пока генерирующий относительно немного доходов. Выручка «Яндекса» в 2010 году составила 439,7 миллиона долларов, а чистая прибыль — 134 миллиона долларов. То есть инвесторы оценили «Яндекс» в 15 выручек и в 50 чистых прибылей. Достойный результат для предпринимателей Аркадия Воложа и Ильи Сегаловича, развивавших бизнес столько лет.

Компания Mail.Ru Group провела IPO на Лондонской фондовой бирже раньше «Яндекса». В ноябре 2010 года 16,8 процента акций компании были проданы по верхней границе диапазона с оценкой бизнеса в 5,71 миллиарда долларов.

И тут заслуга энергии и прозорливости такого человека, как Юрий Мильнер. Мы познакомились случайно с Юрием в Италии 10 лет назад. Он мне что-то рассказывал про Интернет, а я даже на это внимания не обратил. И спустя 10 лет он признан лучшим инвестором в Интернет не в России, а в мире! Феноменальный результат, и моё уважение ему и его партнёрам Михаилу Винчелю и Григорию Фингеру.

Mail.Ru Group теперь является вторым по величине после Марка Цукерберга акционером Facebook, имеет доли в Groupon и Zynga. Это на Западе, а в России группе вообще принадлежит пол- Интернета: крупнейший почтовый портал Mail.ru, социальная сеть «Одноклассники», неконтрольный пакет «ВКонтакте», ICQ и т. д.

Нам надо гордиться, что «Яндекс» и Mail.Ru Group — компании с российскими корнями, занимают первые две строчки самых дорогих интернет-компаний Европы.

Есть такой интересный предприниматель, как Андрей Андреев. В 2000-х годах он основал службу знакомств matba.ru, сервис контекстной рекламы Begun и аналитическую компанию SpyLog. В 2005 году Андрей Андреев продал «Мамбу» за 20 миллионов долларов инвестиционному холдингу «Финам», а сам поехал в Лондон делать стартап уже мирового уровня. И у него получилось: он построил социальную сеть знакомств Badoo, растущую гигантскими темпами, завоёвывая такие страны, как Франция, Испания, Бразилия.

Мне нравится, какой бизнес построил Евгений Касперский, мой сосед по офису в 1-м Волоколамском проезде в Москве. Он построил мировой, по сути, бренд Kaspersky Lab на рынке безопасности в Интернете и, несмотря на пиратство, продаёт антивирусных программ с каждым годом на 30–40 процентов больше. В 2010 году выручка компании составила 538 миллионов долларов. Продажи равномерно распределены по всему миру, что делает модель более устойчивой.

Теперь перейду в офлайн. Сергей Галицкий из «Магнита» начинал не с розницы, а оптом торговал бытовой химией. В 1998 году открыл первый продуктовый магазин в Краснодаре и понял, что на этом можно сделать хороший бизнес. В итоге «Магнит» стал лидером рынка по количеству магазинов и территории покрытия. В России у него работают 64 филиала, более 4000 магазинов формата «у дома». В 2010–2011 годах сеть «Магнит» открывает по 800 магазинов в год, в ней работают больше 120 тысяч сотрудников. Сергей несёт жизнь, цивилизацию в регионы, в глушь. Приводит туда конкуренцию, понимание бизнеса, коммерции, капитализма.

«Магнит» стал и лидером в области private labels — брендов, принадлежащих торговым сетям. Уже больше 600 наименований товаров выпускаются под его частной маркой.

Как дискаунтер работает и сеть «Пятёрочка», созданная Андреем Рогачёвым, но она не так заметна в российских регионах. В «Пятёрочке» около 1500 магазинов, а средняя выручка существенно выше, чем в «Магните».

В целом же X5 Retail Group пока опережает «Магнит» по выручке, так как включает несколько сетей. Помимо «Пятёрочки», это 303 супермаркета «Перекрёсток», 71 гипермаркет «Карусель» и 650 магазинов «Копейка». В 2010 году выручка X5 Retail Group составила 11,3 миллиарда долларов, чистая прибыль — 271 миллион долларов. У «Магнита» выручка равна 7,8 миллиарда долларов при прибыли 334 миллиона долларов. Видите, «Магнит» прибыльнее. Сергей Галицкий оказался очень сильным конкурентом для Михаила Фридмана, возглавляющего «Альфа-Групп», основного акционера X5.

В ближайшие годы мы будем наблюдать битву этих гигантов, а в выигрыше от конкуренции всегда оказываются потребители. Никто не хочет уступать: в первом квартале 2011 года выручка «Магнита» выросла на 53 процента по сравнению с первым кварталом 2010 года, а у X5 — на 48 процентов.

Пока инвесторы больше верят в «Магнит»: он в 2010 году обогнал X5 по капитализации и в мае 2011 года оценивался в 12 миллиардов долларов.

В России есть бренды, несущие потребителям не только товар или услугу, но позитивные эмоции и добавленную стоимость, такие как зубные пасты «Сплат» или магазины «Азбука вкуса».

Есть большие компании, такие как Procter & Gamble, Unilever, McDonalds, InBev, «Балтика». У них в портфеле много сильных, хорошо продаваемых брендов. Все они не сходят с экранов наших телевизоров: Lipton, Calve, Knorr, Ariel, Fairy, Head & Shoulders и т. д. При всём моём в целом позитивном отношении к этим брендам и компаниям, это всё равно продукты commodity, продукты массового потребления, массового спроса. Они слабо отличимы друг от друга, и я лично стараюсь ими не пользоваться. Почти их не потребляю. Разве что Gillette — здесь совершенная монополия и деваться некуда.

Я люблю бренды частных предпринимателей, маленьких компаний, независимых производителей. Пока для нас это нехарактерно, но уже идёт в Россию. И русский потребитель скоро поймёт, что нужно поддержать местного, лучше поддержать рублём малый, начинающий бренд. У нашего населения нет пока ощущения, что его голос решает что-то. Как с точки зрения голосования в политике, так и на потребительском рынке. А это не так.

### **Именно ваш рубль, ваш голос решает!**

Выскажите протест против огромных компаний — не покупайте их товары, и наоборот, поддержите маленькие, начинающие бренды, как делаю я. Я покупаю бренды, пусть и принадлежащие большим компаниям, но созданные и продвигаемые предпринимателями.

Потому что они двигают прогресс, мир, вселенную. Меняют нашу жизнь. Несмотря на материальные выгоды, стимулы, мотивы, которые это может иметь под собой.

### **Быть предпринимателем круто, это — великая миссия.**

И я хочу, чтобы именно ты стал предпринимателем, прочитав эту книгу. Именно ты бросил работу, поменял свой менталитет и стал придумывать, создавать что-то, делиться добавленной стоимостью с потребителем. Делать нашу жизнь лучше, счастливее, краше. Предприниматели победят во всём мире и даже у нас в стране, где отношение к ним неоднозначное.

## Глава 21

### Россия и предпринимательство

Ричард Брэнсон мне как-то говорит: «Олег, ты аккуратнo там, в России!» Я говорю: «Почему?» А он: «Так у вас все предприниматели в тюрьме. В Лондоне как покажут по телевизору Russian entrepreneur, то обязательно за решёткой».

К предпринимателям в стране относятся плохо как на уровне власти, так и на уровне населения. Причём народу абсолютно не важно: кто ты — Роман Абрамович, Олег Тиньков или дядя Вазген, держащий торговую палатку «на районе». Бизнесмен — значит наживаешься на простом народе.

Народ возмущается: сволочи, всё разграбили, у нас всё было, а теперь ничего нет. А что у них было? Я себя вспоминаю в 1980-х годах — да ни хуя не было. Ни материального достатка, ни свободы.

У этого отношения культурные, социальные, религиозные корни. И обвинять власть в таком отношении я бы не стал, потому что она — отражение общества.

У меня самого ужасное отношение к олигархам. Они доразворовали страну, это факт. Но **нельзя всех под одну гребенку**: некоторые олигархи и созидали тоже. А есть предприниматели, которые вообще в приватизации не участвовали, а сами всего добивались своим потом, кровью, трудом с утра до вечера.

А есть те, кто паразитирует на построенном в советское время; просто выкачивает ресурсы, а там хоть трава не расти. Я их вижу иногда на безумных мероприятиях где-нибудь в Ницце или Италии, когда вечеринка может стоить 3 миллиона евро. Деньги на это в России зарабатываются, а люди здесь в нищете находятся.

Далеко ходить не надо — «Норильский никель». Я был в Норильске — просто шок. Люди-зомби, все грязные, выжженная земля. И Потанин на личном самолёте по НТВ рассказывает, как нужно жить и как правильно он бизнесом занимается. Ты свой Норильск почисти сначала! У «Норильского никеля» 5 миллиардов чистой прибыли в год! Подумайте об этой цифре! А город находится в таком состоянии. Потом мы удивляемся, почему это предпринимателей не любят.

Почему предпринимательство в России находится там, где оно находится? Есть мнение, что во многом из-за того, что страна — православная. И якобы наша вера мешает русскому человеку заниматься бизнесом. Наверное, только отчасти это так.

Пытались сравнивать православные и католические страны с протестантскими — такими как США, Великобритания, Швейцария. В протестантских странах нет давления веры, религии, что способствует развитию бизнеса. Зарабатывать деньги там — хорошо. А с точки зрения православия, католицизма это не очень правильное и благоверное занятие.

Но мы не видим давления нашей церкви в этом вопросе. Напротив, церковь всё время награждает предпринимателей за то, что они делают пожертвования. Возможно, в XVIII–XIX веках и было какое-то давление, но сейчас отношение православной церкви к бизнесу толерантное.

Я сам — православный, но занимаюсь бизнесом. Крестился в 20 лет, в Никольской церкви в Петербурге. Поскольку много путешествую, тяготею к святому Николаю Чудотворцу, он — покровитель путешественников. Можно сказать, что это — мой святой. Я даже был в Бари, где захоронены его мощи.

Однако факты говорят сами за себя: в протестантских странах, а также в иудейской религии, где культом является золотой телец, люди более организованные, предприимчивые и финансово успешные. Обстановка для предпринимателя там более благоприятная, надо это признать.

Но и сказать, что в России есть давление, хотя бы немного сопоставимое с тем, что происходит на Востоке, — нельзя. Там даже кредиты завуалированы так, будто это не кредиты.

Наша общая задача — сделать так, чтобы отношение к предпринимательству в России изменилось, стало хоть немного более позитивным. Чтобы люди понимали: предприниматель создаёт рабочие места и конкуренцию на рынке.

Если есть новые рабочие места, значит, конкуренция на рынке труда повышается, зарплаты будут расти. А если есть новый товар или услуга, то конкуренция тоже растёт. В итоге и товары можно купить дешевле. Вот в чём польза предпринимательства для общества. А если никто ничего не делает, то никто и не зарабатывает. Все сидят в заднице.

Я уже несколько лет активно пропагандирую предпринимательство у нас в стране. Вместе с Олегом Анисимовым мы с октября 2009 года ведём передачу «Бизнес-секреты», совершенно безвозмездно. Я трачу личное время, но мне это важно. Россия заслуживает большего. У меня трое детей, и я хочу, чтобы они хотя бы попытались здесь остаться. Больших шансов, конечно, не вижу. Но я что-то предпринимаю в этом смысле.

Посмотрите, какое отношение к предпринимателю в нормальном обществе? Сняли про Марка Цукерберга фильм, сделали героем. «Социальная сеть» получила несколько «Оскаров». В фильме есть противоречия, в том числе сам Цукерберг не выглядит однозначно, но всем очевидно, что такие предприимчивые люди двигают мир вперёд.

Посмотрите, как в фильме живёт общество, как живут студенты в университете: всё заточено на бизнес, all about business. Они хотят богатеть, создавать, предпринимать, зарабатывать. Фильм и музыка Трента Резнора и Аттикуса Росса к нему — своеобразный гимн предпринимательству. У нас же предприниматель — «ворюга» и «гад». Обидно.

И когда в день приходят одно-два письма со словами «Мы посмотрели вашу передачу и стали делать» — это очень приятно. В этом, если хотите, моя социальная миссия. Мой филантропический проект. Хочется, чтобы предпринимательство в нашей стране было возведено в культ. Чтобы на предпринимателей смотрели как на нормальных людей. И видели их не только в телевизоре через решётку. Чтобы поменьше было предпринимателей-клоунов. А побольше людей, берущих риск, двигающих общество, улучшающих жизнь, делающих её ярче, краше, богаче, интереснее, достойнее. Приведу здесь одно из последних писем на момент сдачи книги, получил его 13 июня 2011 года.

«Привет, Олег.

В этом письме хочу выразить тебе благодарность за то, что ты делаешь, что продвигаешь, и за те усилия, что вкладываешь в пропаганду предпринимательства. Могу предположить, что то, чем ты занимаешься — нелёгкая работа, требующая затраты сил, времени и денег и не приносящая немедленных дивидендов. Но поверь, что, даже если ты не чувствуешь мгновенной отдачи, результат всё равно есть — каждый, кто хоть раз услышал или прочитал твои слова, задумался о начинании своего бизнеса... это касается и меня.

Я русскоязычный из Восточной Европы, которому выпал счастливый случай пожить в Штатах. Работа — мечта, дом с бассейном, высокая зарплата, красивая машина, отпуска на пляжах и горнолыжных курортах, в общем всё, что у многих ассоциируется с идеальной жизнью. И у меня ассоциировалось... пока не прочитал твою книгу, Олег. В твоей биографии я нашёл много параллелей со своим прошлым, и твоя история показала мне, что я могу иметь гораздо более интересную жизнь, если только захочу. В течение последних шести месяцев я написал бизнес-план, купил билет домой и на прошлой неделе уволился с работы. Я возвращаюсь в Европу, чтобы начать свой бизнес, — одной твоей книги хватило, чтобы мотивировать на это, а благодаря передаче «Бизнес-секреты» и твоему блогу на ЖЖ у меня не возникло ни одного момента, когда хотелось бы «включить заднюю», более того, уверенность в успехе только возрастала. Наверняка родители и друзья не поймут моего решения (они еще ни о чём не знают), но это совсем не важно, потому что «дальше действовать буду я», дальше все ошибки, падения и неудачи будут моими, так же как моими будут полученный опыт, победы и чувство независимости.

Я уверен, мой пример — один из тысяч, которые доказывают, что твои слова доходят до людей. Ты всё делаешь правильно, Олег, и спасибо тебе за это от имени всех, чью жизнь ты изменил».

На [Tinkov.com](http://tinkov.com) в мае 2011 года мы запустили проект «Ваши истории»: (<http://tinkov.com/stories>), публикуем истории, присланные молодыми предпринимателями. Хочется объяснить молодым, что предпринимательство — это не воровство и откаты, а труд и созидание. Надеюсь, эта книга тоже внесёт свой вклад в развитие капитализма в России.

## Глава 22

### To Be Or Not To Be?

Когда я был студентом, учился в Ленинградском горном институте, я чуть больше, чем сосед по парте, хотел заработать деньги, чуть больше других хотел ездить за границу, чуть больше хотел жить красиво, купить джинсы Levi's, кроссовки Adidas и ходить в рестораны.

Молодые плачут, что нам якобы было легче в начале 1990-х. Мол, рынки были пустые, всё было свободно. Но я считаю, что как раз сейчас больше возможностей для того, чтобы сделать бизнес. У молодых сегодня столько преимуществ: Интернет, возможность учиться за границей. Мы о таком и не мечтали. Попасть в институт для меня уже было невообразимой удачей.

Я много работал, чтобы купить возжеленные кроссовки Adidas. Я каждый день мыл и чистил их, выставлял на солнышко сушиться, тряся над ними. Я мотался два раза в неделю на поезде в Германию, по маршруту Ленинград–Варшава–Берлин, возил товар. Я ночевал на вокзале в Берлине, потому что снять номер в гостинице за 30 марок казалось нереально дорого.

Уже в 1990-х годах, будучи бизнесменом, когда я покупал штаны Benetton в ЦУМе, я звонил всем друзьям, чтобы рассказать об этом. Я специально приезжал на поезде «Красная стрела» из Петербурга, чтобы отстоять очередь и поесть в McDonald's, а потом вернуться и рассказать знакомым.

Нами двигало огромное желание, мы выходили и пахали. Моё поколение росло на песнях Цоя, Шевчука, Гребенщикова. Мы что-то хотели, сейчас такого желания я у молодых не вижу. Хочется переломить эту тенденцию. Им слишком просто всё даётся.

Сейчас на любом студенте хорошие кроссовки, и если он поедет в Челябинск или Берлин, то остановится в отеле, а не на вокзале. Нынешняя молодёжь может каждый день ходить в McDonald's и набирать там килограммы. И жалуется, что нам было легко. Да нам было так тяжело, что вам и не снилось!

Почему у нынешней молодёжи запал исчез? Непонятно. Впрочем, если вы дошли до этого места в книге, то к пассивному стаду не относитесь. И хотите предпринимать, изменять мир вокруг себя к лучшему. Это уже хорошо, но, к сожалению, недостаточно.

У предпринимателя должны быть врождённые качества: умение брать на себя риск; умение правильно выбрать стратегию; умение подбирать правильных людей и руководить ими, их эмоциями — это из области психологии.

Предприниматель должен обладать умом. Глупые предприниматели не выживают, становятся банкротами. У нас у всех примерно одинаковая черепная коробка и объём мозга, тем не менее... Предприниматель обязан быть хитрым.

Предпринимателю надо позитивно мыслить. Мой мозг устроен так, что я не запоминаю плохое, просто иду вперёд. Конечно, случались неудачи, было трудно, плохо. Я на них не заикливался, а видел цель и шёл к ней. Отступить мне некуда — я назвал пельмени именем дочери, пиво, рестораны и банк — своей фамилией.

Но теперь мне есть чем гордиться, а это дорогого стоит. Я создал пять совершенно разных, не связанных между собой бизнесов на разных этапах развития экономики, в разных сферах — это круто. И все они оказались успешными. Притом что особых талантов у меня нет. Есть огромное **трудолюбие, желание, упёртость**. Если каждый из вас будет хотеть и трудиться не меньше, он добьётся не меньшего, а даже большего.

У предпринимателя должна быть агрессия. Но не внешняя, а внутренняя. Агрессия не в том, чтобы ногой дверь открывать, а в самобичевании, в жёстком отношении к самому себе. Агрессия для достижения цели. Не идти на компромисс, работать по 15 часов; доказать всем, что ты можешь.

Предприниматель должен быть достаточно рациональным, принимать нетривиальные, часто жёсткие решения.

Предприниматель должен получать кайф от своего бизнеса, воспринимать его как интересную игру, в которой надо победить. Один раз живём, и делать это надо интересно и весело. Больше всего не люблю скучных людей, посредственностей, «людей в шинели». Лучше умереть, чем так жить. Для меня важен драйв! Я всегда с большим энтузиазмом, настроением иду на работу. И вам советую заниматься только тем, что интересно, кайфово.

Предприниматель нужно обладать «железными яйцами», иметь устойчивую нервную систему. Если у вас нет желания нервничать, просыпаться ночью в поту — лучше быть менеджером. Есть великие предприниматели, есть великие менеджеры. Добиться успеха можно и так и так. Каждый из вас должен понять, что ему ближе.

Я не делю людей на первый и второй сорт. У меня в организации работают талантливые менеджеры, но, на мой взгляд, они не могут быть предпринимателями. Они не способны брать риск, не хотят работать после семи часов, не хотят слишком уставать — и это их право. Их структура мышления устроена так, что они — профессионалы своего дела. Они хорошо делают, что им положено, — «от и до».

Конечно, предприниматель больше рискует, но и больше получает. Жизнь так устроена: кто рискует — тот пьёт шампанское. Кто не рискует — пьёт белое вино.

Если вас привлекает шампанское и Rolls-Royce — это только одна сторона. А другая — работать по 24 часа в сутки, рисковать, всё время думать про бизнес. И возможность всё потерять в одночасье. Бизнес цикличен. Каждые 10 лет в мире — кризис. В России — чаще. Поскольку наша экономика и вообще наша страна — производная от цены на нефть. Ни один гений в мире пока не научился определять стоимость цены на нефть. Даже аналитики Goldman Sachs, выдающегося мирового финансового института и моего партнёра по банку «Тинькофф Кредитные Системы», не в состоянии прогнозировать цену на нефть больше, чем на два месяца вперёд.

Многие пытаются анализировать процессы, пишут многостраничные отчёты по экономике России. Но всё просто. Цена на нефть 30 долларов за баррель — в России экономики нет; 50 долларов — она трепыхается; 100 — как сейчас, а 200 — мы в шоколаде. К сожалению, мы лишь перераспределяем нефтяные богатства.

Предпринимательство — огромный риск, но нужно обязательно попробовать. Кто не попробует — неправильный человек, кто попробует и упадёт — правильный, а кто попробует и у него получится — гениальный человек. Все сегодняшние миллионеры и

миллиардеры были когда-то обычными студентами. Среди вас наверняка есть будущие миллиардеры, я в этом твёрдо убеждён. Нужно попытаться.

Призываю вас что-то сделать. Если не получится — наняться в хорошую компанию, продать свои мозги — это тоже правильная тема. Перед вами все пути открыты.

Единственное, что не советую, — это идти в «Газпром» и прочие государственные организации, просиживать там и получать зарплату. Молодёжь стремится в таможню, милицию и т. д. Понятно почему, не из-за высоких зарплат. Это изначально неправильная установка — не заработать, а получить взятку или украсть. Воровать унизительно.

Там корпоративная структура устроена таким образом: если ты яркий, понятный, честный и умный — тебе не выжить. В это болото вся серость притягивается. Если вы яркий, зачем вам туда идти? Устройтесь лучше в западную компанию, делать будете всё то же самое, но там понятные подходы, понятные оклады, карьерный рост. А здесь — какой рост? Надо лизать начальнику задницу! Там происходят мутные, омерзительные вещи в худшем советском варианте. Я бы в этот ряд поставил не только «Газпром», но и «Лукойл», и ещё кучу полусоветских организаций.

Я периодически встречаюсь с сотрудниками этих по сути государственных компаний — там не встретишь ярких людей, им там не место, они не носят красные свитера и оранжевые галстуки. Они серые. Эти клерки создают преграды бизнесу, талантливым людям.

Всё, что я пишу, не означает, что вам надо встать, бросить всё и начать собственное дело. Если вы студент или студентка, конечно, учитесь в первую очередь. Если настолько умны и талантливы, что остаётся время и на работу, — обязательно работайте. С меня в этом вопросе пример брать не надо. Я бросил Ленинградский горный институт на третьем курсе, потому что не видел потенциала в профессии, зарабатывал деньги спекуляцией, на учёбу мало времени оставалось, а там такие курсовые начались по геометрии! Когда учился в Беркли, вообще не до работы было. Прежде всего учёба, а работа — если получается.

Для понимания бизнеса очень многое дают поездки за границу. Если у вас есть возможность поехать и поучиться где-то, пожить пару лет — я очень рекомендую. Российские вузы — хорошо, но западные лучше. Это расширяет кругозор. Нужно поехать, поучиться, посмотреть и вернуться. Или не вернуться — ваше право. Тех, кто учился и жил на Западе, сразу видно. Но в России легче заниматься бизнесом и возможностей больше. На Западе всё поделено, вас там никто не ждёт.

Многие, кто учится за границей, думают остаться там на работу. Но, поверьте, пойти работать в инвестиционный банк джуниором на 30 тысяч фунтов в год — это неправильно, если есть предпринимательская жилка. Дочка моя — пусть идёт, она женщина. Но если ты мужик, у тебя есть в голове две извилины — зачем несколько лет просиживать задницу в инвестиционном банке? Нужно ехать в Россию и применять здесь свои знания.

Я начинал со спекуляции, фактически занимался перераспределением: тёплые вещи с юга перевозил в Сибирь и продавал подороже. Чего бы я делал сейчас, будь я молодым? Конечно, жвачку и джинсы Levis из Лондона уже не привезёшь. Некоторые пытаются зарабатывать, например, на айпадах. Пока они дойдут официально, несколько десятков тысяч «серых» продаётся. Но это всё временно.

Мой универсальный совет: посмотрите за границей, что там хорошо работает, и примените в России. Там рынок высококонкурентный и инновационный. Там надо брать идеи, привозить сюда и пытаться имплементировать. Если заработает, сразу будет большая прибыль.

Я пожил в трёх странах, много путешествую и скажу для кого-то парадоксальную вещь: **легче всего делать бизнес в России!**

И все эти стенания про СЭС — ерунда. В России возможен бизнес без взяток. И в целом средний и малый бизнес в России не платит чиновникам. Возможно, по мелочи, каким-то проверяющим, но, говорят, и там уже порядок навели. Начинающим предпринимателям бояться нечего, коррупция у нас на более высоком уровне.

Но я вам рекомендую никогда не использовать коррупцию для бизнеса. Этого я никогда не делал. Однажды решив вопрос таким образом, ты сам подставляешь свой бизнес. Ты становишься вне рынка, вне конкуренции. Как в спорте: ты сможешь подкупить судью, но, выйдя на старт, всё равно не пробежишь. Ты сам себя обманываешь. Нужно быть в тонусе, в рынке.

Убеждён, что 5–10 процентов читателей этой книги станут долларовыми миллионерами. Не забывайте, что это, наверное, единственная книга на данную тему, изданная в 2011 году в России. А например, в Америке, Англии или Франции книга подобного содержания издаётся, наверное, раз в месяц. Такие книги у них читают миллионы людей, а в итоге только 0,5 процента из них добьются успеха. Обратите внимание на разницу между 0,5 процента там и 5–10 процентами у нас.

Мы живём и работаем в правильном месте. Именно из-за своей недоразвитости Россия создаёт огромное количество возможностей для бизнеса. Жёсткой конкуренции, как за границей, у нас нет, поэтому умный, правильный, талантливый бизнесмен может приходить на любой рынок и своими грамотными действиями рвать конкурентов.

Почему это не сделать тебе?

Дальше действовать будешь ты!

## КОНЕЦ КНИГИ

Бумажная версия книги Олега Тинькова «Как стать бизнесменом» вышла в сентябре 2011 года в издательствах «Эксмо» и «Альпина Паблишер».

Выходные данные:

УДК 82-94

ББК 84(2Рос-Рус)6-4

Т 42

Тиньков О.

Т 42 Как стать бизнесменом / Тиньков Олег. — М. : Эксмо : Альпина Паблишер, 2012. — 256 с.— (Олег Тиньков).

ISBN 978-5-699-51390-1

Олег Тиньков – легенда российского бизнеса, настоящий человек-бренд и яркий, харизматичный лидер. Он построил уже пять успешных компаний в самых разных отраслях и поэтому знает все о том, как начать свое дело с нуля и раскрутить его до бизнеса с многомиллионными, а то и миллиардными оборотами. Можно ли повторить его путь и стать столь же успешным? Можно, уверен Олег. Потому он написал эту книгу.

Что нужно, чтобы стать предпринимателем? Как выбрать отрасль, в которой вы будете работать? Где взять деньги на старт? Какое имя дать своему бизнесу? Как нанять правильных людей? Когда нужно уходить с рынка? Олег Тиньков отвечает на эти и многие другие вопросы, которые ему чаще всего задают люди, мечтающие стать предпринимателями. Эта книга – не нудные советы, а иллюстрированное практическое руководство, и если вы возьмете его в руки, то сразу почувствуете приток новых мыслей и идей.

Книга подготовлена при участии Олега Анисимова

Для широкого круга читателей.

УДК 82-94

ББК 84(2Рос-Рус)6-4

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или

механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

ISBN 978-5-699-51390-1

© ООО «Альпина Паблишер», 2012

© ООО «Издательство «Эксмо», 2012

Научно-популярное издание

Олег Тиньков

## КАК СТАТЬ БИЗНЕСМЕНОМ

Издательство «Альпина Паблишер»

Руководитель проекта Е. Гулитова

Дизайн С. Тимонов

Корректоры Е. Аксенова, С. Чупахина

Верстка А. Фоминов

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

Издательство «Эксмо»

Директор редакции Л. Бершидский Ответственный редактор М. Красавина Литературный редактор Н. Виноградова Художественный редактор Н. Биржаков

Подписано в печать 16.08.2011. Формат 60x90 1/16.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,0.

Тираж экз. Заказ

Олег Тиньков в Интернете:

<http://tinkov.com/>

<https://plus.google.com/103114665076340695946>

<http://twitter.com/olegtinkov>

<http://www.facebook.com/olegtinkov>

<http://olegtinkov.livejournal.com>

<http://www.youtube.com/olegtinkov>

<http://vk.com/olegtinkov>

Банк «Тинькофф Кредитные Системы» в Интернете:

<http://www.tcsbank.ru/>

<http://www.tcsbank.ru/deposit/>

<http://www.tcsbank.ru/credit/>

<http://www.odnoklassniki.ru/apps/Tinkoff>

<http://www.facebook.com/tcsbank>

<http://twitter.com/tcsbank>

<http://www.youtube.com/tcsbank>

<http://tcsbank.livejournal.com>

<http://vk.com/tcsbank>

Программа «Бизнес-секреты с Олегом Тиньковым» в Интернете:

<http://tinkov.com/bizsekrety>

<http://vk.com/bizsekrety>

<http://www.facebook.com/bizsekrety>

<http://www.youtube.com/bizsekrety>

Истории молодых предпринимателей:

<http://tinkov.com/stories>

Книги Олега Тинькова:

<http://tinkov.com/books>

Легальная версия электронной книги Олега Тинькова «Как стать бизнесменом» продается только на Портале Олега Тинькова: <http://tinkov.com/order>.

(с) Олег Тиньков, (с) ИП Анисимов Олег Юрьевич.