

еще 8 историй о людях,
которые сделали все не так
и добились успеха

ДЕЛЬФИНЫ КАПИТАЛИЗМА 2.0



ЛАБОРАТОРИЯ
«ОДНАЖДЫ»

**Алена Корк
Анна Рыжкова
Андрей Тестов
Дмитрий Соколов-Митрич
Артем Костюковский
Нигина Бероева
Ольга Сичкарь
Юлия Чайкина**

**Дельфины капитализма
2.0. Еще 8 историй о людях,
которые сделали все не
так и добились успеха
Серия «Бизнес. Как
это работает в России»**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54965397

*Дельфины капитализма 2.0. Еще 8 историй о людях, которые сделали
все не так и добились успеха: Эксмо; Москва; 2020*

ISBN 978-5-00100-870-5

Аннотация

Вдохновляющие истории о людях, на собственном примере доказавших, что социальное предпринимательство – не только новый тренд, но и неисчерпаемый кладезь идей для новых бизнесов. Основатель крупнейшей в России сети детских футбольных школ, владелица компании по производству экокосметики с оборотом в 50 млн рублей, основатель сети «ВкусВилл» и другие герои книги расскажут, как разбогатеть, меняя мир к лучшему.

Содержание

Предисловие	11
Предисловие	17
История 1	21
Ограбить банк или выгулять собачку	23
Горящие глаза как инвестиция	29
Размножение франшизой	35
Проверка на прочность	43
Баба-яга не против	47
Звание и призвание	54
История 2	62
Жиль Кантюэль для Кирово-Чепецка	64
Дядя Степа не одобряет	66
Эффект разбитых окон	70
Мамино мыло	73
Никаких компромиссов	78
50 вариантов	82
Еще немного занудства	84
Грязные оттенки зеленого	89
Ну, и где здесь социальность?	94
Не надо насилия	99
История 3	104
Стар и млад	106
Догнать брошенный мяч	108

99 процентов и 100 процентов	112
О пользе стрессов	116
Они – это мы. Только позже	121
Камин должен гореть	125
Ее величество Сиделка	134
На уровне глаз	140
История 4	144
Осторожно, дети	147
Игра в класс	149
Финансовая независимость	153
Космический космос	156
Кодабра, рожденная в любви	159
Первые последователи	163
Химия бренда	167
Девочки, это too much	170
Гикованные	174
График гребаного лентяя	178
Брендированные дети	182
IT-утопия	187
История 5	191
Восклицательные знаки	193
Инь и ян	195
Что немцу хорошо, то русскому еще лучше	199
Верхом на машине времени	202
Битва огурцов и клюквы	204
Бычачьи бои	208

Коломенское танго	212
В любой непонятной ситуации устраивай стриптиз	217
Душистый Анри	221
Битва за Москву	224
История 6	228
Во-первых, это красиво	230
Путь в пустоте	234
Неловкость рук	238
В ожидании пришельцев	243
Игры разума	250
Практический трансгуманизм	257
Рука будущего	261
История 7	264
Неугомонная «внучка»	266
Сейчас я упаду	268
Рынок, которого нет	272
Bloody banking	276
Первый «ноль»	281
Вместо кукол, конфет и книжек	285
Бабушку я люблю, но...	288
Тот самый раз	292
Услуга «Все хорошо»	296
Вся такая социальная	299
В мире Спайдермена	303
История 8	306

Интроверт в наушниках (вместо пролога)	308
Рыбно-молочный путь	310
Решайте сами	314
От «Избенки» до «ВкусВилла»	319
Без планов. Без кредитов. Без производства.	324
Без бюджета	
На вкус и бирюзовый цвет	328
Холодно!	332
Очень горячая линия	336
Факт номер сто (вместо эпилога)	339

Дельфины капитализма

2.0. Еще 8 историй о людях, которые сделали все не так и добились успеха

Авторы:

Алена Корк, Андрей Тестов, Анна Рыжкова, Артем Костюковский, Дмитрий Соколов-Митрич, Нигина Бероева, Ольга Сичкарь, Юлия Чайкина

Сделано «Однажды»

Мы нашли и написали эту историю, потому что считаем ее важной, правдивой и вдохновляющей. Мы видим вокруг сотни предпринимательских сюжетов и преобразуем их в книжные бестселлеры, захватывающие публикации для СМИ, живую корпоративную литературу.

Вы действуете — мы пишем

Вы строите передовые компании, создаете новые рынки, решаете сложнейшие менеджерские задачи. Мы — осмысливаем, выражаем, рассказываем.

Лаборатория «Однажды» — это ювелирная мастерская по производству историй и кузница культуры оптимизма, которая и есть главный ресурс любой национальной экономики.



Дмитрий Соколов-Митрич,

© Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», текст, 2020

© ИП Соколов Дмитрий Владимирович

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Предисловие

Лаборатории «Однажды»

Привет!

Вы держите в руках сборник из восьми историй о бизнесе и предпринимателях. Восемь – хорошая цифра: если ее перевернуть, получится бесконечность.

А в то же самое время, пока вы читаете предисловие, кто-то сидит (или лежит) и думает: «Как же надоело ходить каждый день на постылую работу! Терпеть начальство. Проживать свою жизнь в корпоративном рабстве. Эх, заняться бы каким-нибудь достойным, правильным делом! Чтобы ни от кого не зависеть. Да еще и хорошо зарабатывать. Но ведь такое бывает только в собственном бизнесе. А бизнес – это жестокий мир, там акулы, гориллы, злые крокодилы будут меня кусать, бить и обижать. Да и средства для старта нужны немалые, придется квартиру продавать. А чем именно заниматься? Девяностые миновали, все ниши уже заняты. Эх, не судьба, опоздал я на свет родиться. Или, наоборот, поторопился...»

Таких людей в России миллионы. Из них большинство никогда не станут героями подобной книги, для них все эти «души прекрасные порывы» – просто еще одна разновидность нытья. Но вместе с тем есть тысячи, а может быть,

даже десятки тысяч тех, в ком дремлет реальный предпринимательский потенциал. И, чтобы он пробудился, человеку достаточно избавиться от некоторых навязанных средой мифов и стереотипов. Именно в этом раскрепощении и состоит цель нашей книги.

Миф первый звучит так: «Бизнес – это про алчность и хищничество. А я человек скромный и порядочный, мне там делать нечего».

А реальность выглядит совсем иначе. Все наши восемь историй начинаются вовсе не с того, что кто-то решил искупаться в золоте. Герои этой книги пришли к своему успеху разными путями, но на старте они меньше всего думали о богатстве. Хотя наивно было бы говорить, что цели заработать не было вообще. Конечно, такая цель была. Но заработать ради чего? Чтобы купить себе «Бентли» и золотой унитаз? Или чтобы создать жизнеспособный бизнес, решающий важную социальную проблему, а заодно и приподнять свой жизненный уровень? Конечно, второе. У всех наших героев на старте сработал инстинкт гармонизации окружающего мира – знаменатель, выведенный из череды умозаключений. Первое: если ты столкнулся с проблемой, значит, эта проблема есть не только у тебя. Второе: если эта проблема существует, значит, есть и ее решение. Третье: если есть решение, то с проблемой можно разобраться. И четвертое: если ты решишь ее и для себя, и для других, то обязательно найдется способ на этом заработать. Изменившийся к лучшему

мир найдет, как тебя отблагодарить.

Именно так и рождается настоящий бизнес – не тот, который держится на административной ренте, а тот, который создает для людей реальную ценность.

Наталья Перязева («Дом у парка», «Сказки у камина»), однажды представив себя в пожилом возрасте, поняла, что не хочет быть обузой для своих близких, и решила заранее подготовить «почву» для достойной жизни через десятилетия – построить комфортабельный и недорогой пансионат для престарелых. Андрей Кривенко («ВкусВилл») всего лишь попробовал купить своим детям качественное молоко и, не обнаружив такого, взялся за дело сам. У Екатерины Матанцевой (Mi&Co) – похожая история, только речь шла не о молоке, а об экологичном детском стиральном порошке. А у Ирины Деминой («Кнопка Жизни») однажды бабушка упала в ванной и не смогла сама подняться и позвать на помощь. После этого Ирина задумалась, как избежать такой ситуации впоследствии – и для себя, и для других.

Эта книжка – о тех, кого в бизнес-культуре принято называть социальными предпринимателями. Сейчас это словосочетание стало модным. К сожалению, слова из-за частого и не всегда уместного употребления имеют свойство затираться и терять свою значимость. «Осознанный бизнес», «бирюзовые организации», «меняем мир к лучшему» – все ли, кто характеризует себя таким образом, действительно соответствуют красивым фразам? Чтобы не ошибиться в выборе ге-

роев, мы обратились за советом в фонд «Наше будущее», уже 12 лет занимающийся развитием социального предпринимательства. Три года назад мы с помощью этой организации выпустили книгу «Дельфины капитализма», которая прозвучала и стала событием. Но с тех пор многое изменилось. Редкие героические случаи превратились в закономерность. Сегодня уже никто не спрашивает, что такое социальное предпринимательство. А дельфины окрепли и превратились в косяк, которых побаиваются даже акулы.

Наши герои, безусловно, меняют мир к лучшему, и мы не боимся говорить об этом вслух, ведь правду говорить легко и приятно. Они решают общественные проблемы инструментами бизнеса – то есть это не филантропия и не благотворительность. Это своего рода личный эгоизм во всеобщее благо: ты строишь свой собственный бизнес и зарабатываешь на нем, но в итоге помогаешь значительному количеству людей. Благотворительность – сразу оговоримся – тоже нужное и полезное явление, но у нее есть один недостаток: этот инструмент постоянно требует новых и новых вливаний. Что же касается социального бизнеса, то это своего рода машинка по решению проблем, генерирующая денежный поток сама. Потому что работает не только на добрых помыслах, но и на энергии предпринимательства.

Миф второй, мешающий пробуждению предпринимательского инстинкта – это завышенные представления о стартовом капитале. Многих наверняка удивят суммы, с ко-

торых начинали герои этой книги. Это не миллионы долларов и даже не многие миллионы рублей. Максимальная стартовая инвестиция представленных в книге компаний – 1,5 миллиона. Минимальная – сто тысяч. Да, да – рублей. У одних это были заработанные в найме сбережения, а у других – сумма, выделенная центром занятости. Так что те, кто считает, что собственное дело требует больших капиталов, могут быть обнадужены. Или разочарованы – если эти опасения были для них не препятствием, а отговоркой, чтобы ничего не делать.

Ну, и наконец, **миф третий**: бизнес требует крутой и оригинальной идеи. Какой-то волшебной бизнес-модели, до которой еще никто не додумался. А у меня ее пока нет – так что пойду-ка пока пивка попью. Прочитав эту книгу, вы узнаете: для того чтобы найти себя в бизнесе, подчас достаточно уметь видеть и слышать. Интересоваться миром вокруг. Внимательно наблюдать за людьми. Прислушиваться к ним и к себе. И, столкнувшись с каким-то несовершенством, с общей для многих болью, спросить себя: а могу лично я эту боль вылечить? И если да, то как на этом заработать – чтобы решение оказалось не временным, а постоянным?

А дальше самое главное – воля, упорство, системные усилия и гомеопатическая доза интеллекта. Если не обладать этими качествами, то даже самую гениальную идею можно загубить. А если обладать – даже заурядная бизнес-модель начнет работать и плодоносить.

Букв в алфавите немного, всего тридцать три. Нот и того меньше – двенадцать вместе с полутонами. А сколько книг и музыки создало человечество! То же самое и в бизнесе. Нет никаких волшебных бизнес-идей. Есть лишь чуткость к людям, трудолюбие и воля. И бесконечное количество поводов создать что-то новое и полезное.

А бесконечность – это перевернутая восьмерка. Нет, правда, хорошая цифра!

Артем Костюковский,
Дмитрий Соколов-Митрич
Лаборатория «Однажды»

Предисловие

Фонда «Наше будущее»

«Эту книгу очень хочется продолжить» – такими словами начиналось мое послесловие к первой книге «Дельфины капитализма». Этот сборник был полностью посвящен социальным предпринимателям, вроде бы не самой ходовой теме. И тем не менее книга стала бестселлером. Оказалось, что очень многим людям в нашей стране интересно читать не о звездах Кремниевой долины и даже не о первых лицах российского бизнеса, а о предпринимателях, которые своим небольшим бизнесом решают большие проблемы. Например, открывают в Санкт-Петербурге фирму, предлагающую туры для инвалидов-колясочников. Или строят в провинциальном городке Вельске большой детский парк «Динозаврия», куда теперь съезжаются на отдых семьи со всей Архангельской области.

С гордостью и радостью мы представляем продолжение той книги. Восемь интересных, вдохновляющих рассказов о предпринимателях, для которых желание изменить мир к лучшему – главное топливо их бизнеса. Герои книги и сами зарабатывают, и делают наше общее жизненное пространство более комфортным и справедливым.

Например, продолжением уже ставшей знаменитой «ко-

ломенской истории» стал проект «Душистая радости». Наталья Бакушина и Марина Волкова настолько вдохновились примером Натальи Никитиной («Коломенская пастила»), что просто не могли не открыть свой проект. Так в жизни провинциального городка появились новые пестрые штрихи – торговая лавка ароматного мыла по старинным рецептам и Музей мануфактуры.

Искреннее желание привить детям любовь к спорту и наконец выиграть чемпионат мира по футболу привело бывших финансистов Евгения Кудрявцева и Руслана Баширова («Чемпионика») к открытию одной из крупнейших футбольных сетей для дошкольников по всей России – это еще одни герои этой книги.

Новая тенденция последнего времени – социальные предприниматели осваивают высокие технологии, порой задавая новые тренды на рынке. Чего стоят только протезы «Моторики», которые похожи на руки киборгов из фантастических фильмов, или школа цифрового творчества «Кодабра», где дети учатся не просто программировать, но и самим себе писать игры!

За три года, прошедшие с момента выхода первых «Дельфинов капитализма», ситуация с социальным предпринимательством в нашей стране изменилась в лучшую сторону. Во-первых, сами кейсы стали крупнее и заметнее – проекты создают и развивают уже не «отважные герои очень маленького роста», а в полном смысле слова состоявшиеся предприни-

матели. Во-вторых, о самом социальном предпринимательстве стали говорить все чаще и чаще – и все больше и больше людей понимают, что оно означает в реальности. Социальный бизнес больше не путают с благотворительностью и программами корпоративной социальной ответственности, которые продвигают крупные компании. В том числе и благодаря тому, что наш Фонд ведет активную просветительскую деятельность в регионах – и для бизнеса, и для местных властей. Но самая главная перемена связана со вступлением в силу закона о социальном предпринимательстве. Теперь этот вид бизнеса признан государством, определены сферы деятельности социальных предприятий, их целевая аудитория. И что самое важное – в документе прописаны меры информационной, консультативной и методической поддержки «дельфинов».

Сегодня тема социального предпринимательства становится модной. Но следует помнить, что «социальный бизнес» – это не просто красивое словосочетание. Это серьезная работа, это самопожертвование, это проверка себя на прочность. О досадных промахах и ошибках герои этой книги рассказывают откровенно, не боясь показаться слабыми, – и это очень ценно для читателя. Разные типы бизнеса, разные судьбы, разные стартовые условия и разные города, но есть и общее – желание сделать мир лучше, помогая людям.

Все хорошее имеет свойство масштабироваться и вдохновлять. Я очень надеюсь, что вас вдохновит эта книга.

Которую очень хочется снова продолжить.

С уважением,

Наталья Зверева,

директор Фонда региональных социальных программ

«Наше будущее»

История 1

Что сделали финансисты Евгений Кудрявцев и Руслан Баширов, когда поняли, почему Россия никак не может победить на чемпионате мира по футболу

Автор: Ольга Сичкарь

«Чемпионика»

«ДЕНЬГИ – ЭТО КРОВЕНОСНАЯ СИСТЕМА, БЛАГОДАРЯ КОТОРОЙ БЬЕТСЯ СЕРДЦЕ НАШЕГО БИЗНЕСА, НО БЬЕТСЯ ОНО, ЧТОБЫ НАУЧИТЬ ДЕТЕЙ ЛЮБИТЬ СПОРТ»

Проблема:

В стране нет футбола для малышей от трех лет, где бы их научили обращаться с мячом весело и радостно, а не под палкой тренера Сан Саныча с наколками и подзатыльниками.

Решение:

Открыть футбольные студии для дошкольников во всех детских садах и спортивных залах, до которых возможно дотянуться. Создать собственную методику и школу тренеров, учить их превращать тренировки в Диснейленд.

Как заработать:

Создать качественную франшизу, найти региональных партнеров-франчайзи и целиться сразу не только на российские регионы, но и на ближнее и дальнее зарубежье.

С чего начать:

Одному партнеру вложить собственные деньги, а другому год проработать без зарплаты на голом энтузиазме.

Ограбить банк или выгулять собачку

Июль 2013-го, Рязанская область, маленькая деревенька на реке Проня в двухстах километрах от Москвы. Жара – под сорок. В старом кирпичном доме у самого окна сидит недавний выпускник Гарвардской школы бизнеса Евгений Кудрявцев с дорогим ноутбуком на коленях. Пытается поймать дуновение ветра и сигнал мобильного Интернета. Ноут подключивает от жары. У Евгения отпуск, но вместо отдыха – «холодный обзвон» московских детских садиков, до шестидесяти штук в час. «Холодный обзвон» – это когда ты предлагаешь человеку услугу или товар, о которых он первый раз слышит и чаще всего слышать не хочет. У Евгения, помимо работы в банке, стартап, в который он верит всем сердцем – занятия по футболу для малышей от трех лет по западной методике с профессиональным тренером. Сразу же понятно: отличная идея! Такое должно быть в каждом детском саду – и не только в Москве, но и по всей стране!

– Что?! Нам такое не надо. До свидания!

– Нет, мы такими вещами не занимаемся, мы же государственное учреждение.

– Ремонт у нас, нет никого.

– Мужчина, вы куда звоните? При чем тут футбол? Это садик!

И так час за часом, по кругу. «Бе-е-е!» – дразнится коза

Маша из-за окна. Наседки во дворе, кажется, не кудахтают, а хихикают. Что поделаешь, такой отпуск – курам на смех!

К концу дня на Евгения накатывает чувство, что все это никому не нужно. Не лучше ли было пойти с детьми на речку и на берегу, в теньке, провести весь сегодняшний день? Так он, по крайней мере, двух малышей сделал бы счастливее. А человечество как-нибудь без него разберется. Но в Гарварде его учили, что надо быть упорным и верить в успех, и тогда все получится!

А в Москве тем временем в такой же жаре сидит и плавится еще один Евгений – Трефилкин, футбольный тренер. Он приходит с презентацией в те садики, которые согласились на встречу. Таких набирается, может быть, с десятков, и если хотя бы половина согласится на пробное занятие, то это уже маленькая победа. Потому что после каждой тестовой тренировки дети и родители хором кричат: «Хотим еще!» – и все – садик покорен!

С того жаркого лета, когда эти два энтузиаста с переменным успехом пытались растопить ледяные и совсем нефутбольные сердца детсадовских работников, прошло почти семь лет. Сейчас число точек, где «Чемпионика» проводит занятия по футболу для дошкольников, перевалило за шестьсот, на занятия ходят десятки тысяч детей. Компания раскинула свои франчайзинговые сети на сто двадцать городов постсоветского пространства, там не только Россия, но и Казахстан, Молдова, Беларусь, Украина. В государственных

садиках базируется половина всех «Чемпионик».

Мы с Евгением Кудрявцевым сидим в фудкорте одной из башен делового центра «Москва-Сити», где он работает в фонде прямых инвестиций. Евгений завтракает обычным сэндвичем из Prime и пьет кофе из бумажного стаканчика. Словом, он мало похож на основателя крупнейшей сети детских футбольных школ в стране, скорее на обычного офисного работника. И одновременно на спортсмена, что, оказывается, и неудивительно.

– Я с шести лет занимаюсь футболом. Только потом понял, как это было круто, что я прошел отбор в лучшую детскую футбольную школу «Спартак» у себя в Новосибирске. Видимо, бегал быстро. Прозанимался у них лет десять, профессионалом не стал, но сам играю до сих пор. Сейчас – в любительской футбольной лиге в Москве.

– А идея «Чемпионики» откуда взялась?

– В Гарвардской школе бизнеса нас «заряжали» на новые идеи, создание собственных коммерческих компаний, в том числе социальных, так что эти мысли крутились у меня в голове постоянно. Когда в 2012-м я с семьей вернулся в Москву, сразу начал искать: что бы такое сделать? Идея пришла самым естественным образом. Даше и Саше было всего по полтора годика, а я уже заранее обдумывал, куда бы их лет с трех отдать на футбол. Но для такого возраста в Москве не было ни-че-го! Я говорю не только о футболе, вообще почти никаких вариантов не было, где детей спортом занять! И я

видел вокруг себя очень много родителей в таком же недоумении. Так что идея самой популярной игры на планете для малышей от трех до семи лежала на поверхности.

Кудрявцев был удивлен еще и потому, что на Западе футбол для дошкольников и специальные методики спортивного развития уже давно являлись самым обычным делом. Эта сфера была прекрасно развита даже не в самой футбольной стране, США, где он видел пример компании Soccer Shots. Она завоевывала все новые пространства, продавая свою довольно дорогую франшизу стоимостью 20 000 долларов. Он даже подружился с основателем Soccer Shots Джастином Бредеманом.

– Мне повезло, они оказались очень открытыми ребятами, и Джастин тоже. Я просто написал ему, что я Вася Пупкин из России, закончил бизнес-школу, занимаюсь детским футболом, давайте созвонимся! Сначала хотел купить их франшизу, но передумал. И даже не потому, что она у них весьма недешевая. Просто решил, что в России надо все делать быстрее, по-стартаперски. И оказался прав: думаю, в российских реалиях американская бизнес-модель бы не заработала. Она не учитывала многие наши национальные особенности. Например, трудности с попаданием в детские дошкольные учреждения.

Джастин Бредеман и Евгений Кудрявцев до сих пор переписываются и общаются по скайпу, делятся опытом. Первое время Джастин много помогал ему советами, а Евгений рас-

сказывал о том, как бизнес, похожий на Soccer Shots, развивается в России. И истории того стоили. Вот, например, такая.

– На пробное занятие сбегался посмотреть весь детский сад: воспитатели, повара, бухгалтер, директор. Им было в диковинку видеть футбольные баталии дошколят с нашими тренерами, молодыми ребятами, притворявшимися сказочными героями и при этом учившими малышей дриблингу (маневрам с мячом. – *Авт.*). Было одно упражнение из методики Soccer Shots, мы его под копирку взяли, называлось «Ограбление банка». Все мячи лежат в центре зала, как будто это мешки с деньгами в банковском сейфе. И вот тренер говорит: «Ребята, а теперь мы будем грабить банк. Кто хочет?» Дети прыгают, радуются: «Я, я, я хочу!» Каждый ребенок берет один мяч и аккуратно ногой ведет его в угол комнаты. И вдруг воспитатель, пожилая, советской, видимо, закалки женщина, подходит и сверлит меня глазами: «Вы чему же это детей учите?! Нам все нравится, но вот это упражнение уберите!» И с тех пор это упражнение стало называться «Выгуляй собачку». Ребенок точно так же ведет мяч из центра зала на край, но это не мешок с деньгами, а домашнее животное.

– Скучно же?

– Не так весело, – соглашается со мной много лет проработавший в банковской сфере Евгений, – зато воспитательницам спокойнее. Мы потом в этом государственном детском

саду в Москве много лет проработали.

Горящие глаза как инвестиция

Но вот уволиться из банка и уйти с головой в новорожденный стартап, забыв про все на свете, Кудрявцев позволить себе не мог. Семья обязывала к стабильности: как раз тогда в планах был третий ребенок; да и работа в финансовой сфере Евгению нравилась. Поэтому нужен был человек, который не только поверил бы и полюбил идею футбола для дошкольников так же крепко, как он сам, но согласился бы нырнуть в проект и жить им в режиме 24/7. И спустя время в проекте, носившем тогда название FutboStars, появился 24-летний Руслан Баширов. Он так загорелся идеей, что бросил свою работу в Citigroup и очень скоро превратился в партнера и главного человека в «Чемпионике».

– Два года назад я полностью ушел от оперативного управления. Всем теперь занимается Руслан, – говорит Кудрявцев.

– А созваниваетесь с ним часто?

– Почти ежедневно.

– То есть все-таки контролируете?

– Нет, конечно! Мы ключевые вопросы обсуждаем, потому что две головы лучше. Например, какие новые направления открывать. Но не только. Мы в футбол вместе играем каждую неделю. И отдыхать ездим вместе.

Баширов появился в проекте в середине 2014-го. Полугодовой стартап тогда двигался вперед маленькими

шажками. Занятия вели несколько тренеров примерно в паре десятков московских детсадыков и в парке на Красной Пресне. К тому времени к проекту уже присоединилась Екатерина Панченко – на определенном этапе она играла важную роль в «Чемпионике», но в начале 2018 года полностью отделилась и стала заниматься собственными проектами «НеоДжоуль» и FamilyPass, также связанными с детьми и спортом. И, в частности, точка на Красной Пресне была ее вкладом. Но к Екатерине мы еще вернемся чуть позже.

Кудрявцев и Баширов были знакомы и раньше, даже вместе поработали над другим проектом – онлайн-продажей эксклюзивной женской бижутерии из США.

Мы с Русланом разговариваем в переговорке офиса «Чемпионики». Здесь все пропитано духом футбола и украшено соответствующей атрибутикой: мячи, плакаты, майки с символикой компании. При входе висит измеритель роста с фигурами известных футболистов. Приятно осознать, что ты – где-то между Марадоной и Месси. Сам Руслан одет полуспортивно – поло, джинсы, кроссовки. И в этот момент мне действительно трудно себе даже представить – где Руслан и где женская бижутерия.

– В результате проект с бижутерией не пошел. Что и неудивительно, – признается Руслан.

– Потому что лучшие друзья девушек – это бриллианты?

– И поэтому тоже. Тогда, в 2013-м, в России еще не было

моды на дизайнерскую бижутерию, она только недавно сюда дошла. Мы этого момента с Женей не дождались, – объясняет он. – Но работать вместе нам понравилось, поэтому он позвал меня в свой другой проект. И это был футбол. А я занимался футболом всю жизнь, сколько себя помню! Я и сам тогда не понимал, во что ввязываюсь, но мне вся эта большая идея-мечта понравилась. И я согласился.

Баширов согласился – как отрезал. Запросто взял и ушел с работы в одной из крупнейших международных финансовых корпораций – Citigroup, куда его, подающего большие надежды студента, взяли авансом: держали вакансию, пока он доучивался в институте. Многие мечтали бы оказаться на его месте.

– Условия и перспективы в Citigroup, наверное, понятнее были, более предсказуемыми. Как же Евгений вас убедил? Неужели зарплатой?

А вот сейчас надо морально подготовиться к ответу Руслана. Готовы?

– А я в «Чемпионике» зарплату первый год вообще не получал! – улыбается он. – Если честно, коллеги смотрели на меня очень странно, когда, проработав год с небольшим, я сказал, что ухожу в стартап. Стартап по развитию футбола в детских садах...

В Citigroup Баширова взяли аналитиком по M&A (слияния и поглощения) и IPO (выход компании на биржу с помощью продажи акций на открытом рынке). Многие убежде-

ны, что это – самые интересные темы в инвестиционно-банковской сфере. В 2013-м Руслан едет на тренинг в Лондон. По идее, командировка была призвана поощрить и вдохновить молодых специалистов, но все получилось с точностью до наоборот.

– В Лондоне мы общались с опытными, вполне успешными банкирами. Я смотрел на них и понимал: вот в такого человека, в одного из них я, скорее всего, должен превратиться лет через семь. Я прислушивался к себе самому и чувствовал, что не хочу таким становиться. У большинства из них были потухшие глаза и отсутствие интереса к тому, чем они занимаются. Я понял: то, что мы делаем – это просто красиво упакованная, хорошо оплачиваемая monkey job, как сами финансисты ее часто называют. После той поездки я осознал, что не хочу идти этим путем. А потом позвонил Евгений.

– И позвал работать с горящими глазами, но бесплатно?

– Я деньги в проект не вкладывал. Это была часть наших с Женей договоренностей, по сути – моя инвестиция. Мой вклад был в том, что у меня горят глаза, и я этим занимаюсь. Зарплату я сам себе заплатил только через год.

Руслан вспоминает, что привыкать к новым условиям и обстоятельствам оказалось непросто, но помогло то, что он был совсем молодой, не успел «заматереть».

– Одна моя знакомая, когда ушла с хорошей должности из крупной корпорации в стартап, месяцами ходила к психологу. Он помогал ей принять резкое снижение доходов, неиз-

бежное в первые годы, пока старт не взлетит. Так она училась радоваться жизни в условиях, когда не может купить сумочку Michael Kors. У меня бытовых потребностей гораздо меньше, поэтому таких проблем не возникало, – говорит Баширов.

Но кое к чему новому привыкать все-таки пришлось. Потому что почетная эстафета «победи садик» теперь перешла к Руслану. Государственные детские сады по-прежнему их отторгали, боялись, не понимали. Почему какие-то спортивные молодые люди с американскими улыбками и заморским – язык сломаешь! – названием FutboStars вдруг хотят заниматься футболом с трехлетними малышами? Очень подозрительно!

Первым уровнем квеста под названием «заключи договор с детским садиком» было понравиться охраннику дяде Пете.

– И тут неважно, где ты учился и сколько языков знаешь. Ты ему или нравишься, или нет. Если нет – то от ворот поворот. Я не привык к тому, чтобы мне просто так отказывали. Когда работал в Citi, то бизнес-встречи происходили за деловым обедом в ресторане, куда я в строгом костюме и начищенных ботинках приезжал на такси. И такси, и обед мне оплачивали.

Деловая встреча с директором муниципального детсада выглядела немного не так. А, например, вот как. Руслан едет на метро до «Коломенской», сверяясь с картой, шлепает по лужам минут 15–20 до нужного адреса, и наконец вот он

– зеленый облупленный забор. Надо обойти его кругом в поисках калитки, пройти по разбитой асфальтовой дорожке мимо деревянных беседок и качелей к двухэтажному зданию, выкрашенному еще в прошлом веке в грязно-розовый цвет. И вот он распахивает дверь в счастливое советское детсадовское прошлое: с густым, хоть ножом режь, кислотовато-мясным запахом столовой, выцветшими привидениями занавесок, замученным попугаем в клетке и помятым, но очень важным охранником. Тот минут двадцать выспрашивает, кто ты и откуда, чуть не всю презентацию заставляя ему рассказать, а потом говорит: «Ну, не знаю, о чем ты там, парень, с директором договаривался, но сегодня ее нет, приходи завтра». И Руслан по лужам, под дождем бредет обратно к метро, потому что теперь надо ехать на другой конец Москвы в другой садик; если повезет, то более дружелюбный.

Пока Евгений первый и Евгений второй на пару ходили по садикам, они и не такого наслушались. Их то фашистами, то геями называли, вспоминает Кудрявцев. Милицией не грозили, но провожали торопливо и негостеприимно. Изначальная мечта сломать систему и открыть «Чемпионику» в каждом муниципальном саду так и не сбылась, признается он. Правда, это не помешало компании разрастись так, что «Чемпионика» уже есть не только в России, но и в нескольких странах постсоветского пространства, а скоро может появиться и в Азии, и в Африке. И вот как это получилось.

Размножение франшизой

Изначально модель «Чемпионики» не требовала больших денег. Крупно инвестировать было просто некуда: не нужно строить детские центры, футбольные поля, что-то закупать, производить. Договариваешься с детскими садами, проводишь тренировки, платишь зарплату тренерам и генеришь выручку. Со временем к государственным садам «Чемпионика» добавила коммерческие, более гибкие и заинтересованные в дополнительных занятиях. Также появились точки с почасовой оплатой аренды в фитнес-центрах и спортивных залах.

В теории cash flow должен был полностью покрывать затраты, но на практике поток этот был капризным, как горная река шестой категории сложности или ребенок с температурой.

– То в саду дети болеют, то тетя Маша забудет принести ключи от зала: все пришли на занятие, собрались, а заниматься негде, тренер разводит руками, и все расходятся. У меня постоянно эмоциональные качели были: то за неделю густо, и ты радуешься, то пусто – и переживаешь. Зарплату тренерам надо платить в любом случае, а если выручки нет, платишь из своего кармана, – вспоминает Кудрявцев.

Евгений говорит, что в целом за первые пару лет он вложил в проект несколько миллионов рублей.

В 2014 году, когда сеть выросла до 30–40 точек, денежный поток стал довольно стабильным, и карантин в одном или двух садиках уже не подрывал выручку и не уводил компанию в минус. Правда, по мере роста у стартапа возникли и другие расходы: началась работа над сайтом, появился маленький офис на «Полежаевской» с одним администратором, четыремьа столами и двумя диванами.

Укрепившись в Москве, стартаперы замахнулись на Санкт-Петербург. Екатерина Панченко поехала развивать сеть в Северную столицу. Сняла квартиру, ставшую и жильем, и офисом одновременно.

– Утром встанешь, сваришь себе кофе, соберешь диван, откроешь ноутбук – и легким движением руки комната превращается в офис. К десяти часам приходили мои сотрудники – администратор, тренеры, у нас было собрание, потом деловые встречи. Так и работали. Со временем подключили к сети двадцать частных садииков, нашли девять тренеров, подписали партнерское соглашение с футбольным клубом «Зенит»: он сделал отзыв о нашей методике, и мы стали приводить детей к ним для отбора.

Казалось бы, компания работала неплохо, открывая собственные точки. Но Евгений и Руслан приняли стратегическое решение – развиваться дальше через франшизу.

– Почему? – спрашиваю я обоих.

– Мы увидели, что масштабировать бизнес, развиваться в регионах можно только через локальных партнеров. Управ-

лять точками должен заинтересованный человек, который контролирует качество и хорошо знает обстановку на конкретной территории. Наши коллеги – американская Soccer Shots и английская Little Kickers – успешны именно за счет работы по схеме франчайзинга, – говорит Баширов.

Кудрявцев объяснил еще нагляднее:

– Чтобы собственные точки хорошо работали в регионах, в каждом месте должен быть человек, который, как я, сидя среди кур и обливаясь потом, с утра до вечера был бы готов обзванивать детские садики! На это способен только владелец бизнеса, но никак не наемный менеджер из Москвы! Это и есть схема с франчайзи.

В этот момент «Чемпионике», работавшей раньше на энтузиазме нескольких человек и сравнительно небольших инвестициях Евгения, понадобились новые инвесторы.

И Евгений, и Руслан, и Екатерина пришли из финансовой сферы, поэтому прекрасно знали, как привлекать деньги в проект. Тем не менее тот факт, что их затея увенчалась успехом в конце 2014 года, в момент пика экономического кризиса, накрывшего страну на фоне ситуации с Крымом и Украиной, поражает воображение. В это смутное время, когда ни один инвестор в России не знал, что будет не то что завтра, а после обеда, когда рубль пикировал, международный бизнес бежал из России, а российский боялся пошевелиться, компания в несколько приемов привлекла на развитие франшизы 10 миллионов рублей. Два новых инвестора

– фонд Endemic Capital и один бизнес-ангел – получили миноритарные доли в «Чемпионике». Инвестировал дополнительно свои деньги и Евгений Кудрявцев.

– Куда пошли все эти вложения?

– В создание продукта франшизы, – отвечает Баширов. – Мы хотели сделать его качественным, продуманным, красивым! А не на коленке что-то нарисовать за три копейки. Каждую мелочь нужно было учесть, чтобы предоставить нашим франчайзи полноценный пакет с инструкциями, проработанной методикой: как «заходить» в садик, как проводить пробное занятие, как выбирать тренера, да много, много всего! Для этого мы наняли лучших специалистов, которых смогли найти.

Забегая вперед, скажу, что, судя по всему, продукт получился хороший. По крайней мере, два года подряд (2018–2019) в рейтинге Forbes «Чемпионика» фигурирует как самая выгодная российская франшиза с инвестициями до 1 миллиона рублей. Собственных точек, где проходили бы занятия, у «Чемпионики» к этому времени уже давно не было, только партнерские.

Чтобы дополнить новыми красками картину взросления «Чемпионики», я знакомлюсь с Аксиньей Мешковой. Аксинья пришла в компанию в мае 2015-го для создания и запуска франчайзингового продукта и проработала там два с половиной года. Я жду, что Аксинья критическим взглядом

окинет прошлое и расскажет мне, как все было на самом деле. Но критически у нее не получается, получается восторженно:

– О, это был настоящий адский стартап! Мы выкладывались по полной, болели этим бизнесом, были влюблены в него по уши! Например, надо, чтобы утром на турнире у детей были футболки с новым логотипом? В двенадцатом часу ночи едем заказывать футболки. И никто не злится, не ворчит, все бодро и весело. Такая была атмосфера!

По словам Аксиньи, ни до «Чемпионики», ни после нее она больше не видела, чтобы миссия и ценности для компании были настолько важны, а не исчерпывались просто красивыми фразами, записанными на мелованной бумажке.

– Когда мы формировали команду для запуска франшизы, я набирала не специалистов по продажам франшиз, а людей, которые любят футбол и/или заниматься с детьми, таких, кто мог искренне поддержать нашу идею. Понимаете, людей, которые просто умеют впаривать франшизы, сложно научить любить детей. Тут лучше действовать наоборот – найти людей, которые умеют любить детей, и научить их продавать франшизы! Это и правильней, и легче. У меня были не менеджеры по продажам франшиз, а бизнес-селекционеры. Это футбольный термин, так называют людей, которые ищут будущих футбольных звезд. Мы старались найти долгосрочных партнеров, а не просто продать франшизу, получить паушальный взнос, и гори оно все огнем.

– Последним этапом экзамена для франчайзи, – говорит она, – была процедура «посмотреть Руслану в глаза». Если он видел что-то общее, если в результате этого простого действия между сторонами возникала «химия», то партнеры подписывали договор.

Баширов вспоминает, что сложившиеся поначалу стереотипы о том, каким должен быть идеальный франчайзи, ему и его команде пришлось изживать. Например, ставка на то, что футбольные тренеры захотят работать на себя, купят франшизу и будут успешными, не оправдалась. В большинстве случаев тренер не мог или не хотел управлять собственным бизнесом: если призвание человека – учить детей футболу, то вести предпринимательскую деятельность, заниматься организацией и бухгалтерией – это другая стихия, не его!

– Мы прошли много этапов, как выбирать франчайзи, кто нам подходит, кто нет, кто сможет достичь успеха. Но потом поняли, что заранее ничего невозможно понять. Вот, например, франчайзи, у которого не было раньше опыта в предпринимательстве, – это хороший вариант или нет? А если это у него уже пятый бизнес? А многодетная мама в декрете? Оказалось, все эти критерии не имеют значения. Кейсы есть абсолютно разные. У нас, например, много успешных молодых мам. Так что основной критерий – соответствие нашим ценностям.

Параллельно с запуском франшизы компания решилась на другой смелый и затратный шаг – поменять название. А

ведь ее давно знали как FutboStars, и часть франшиз уже под этим брендом работали.

– Почему старое название так резко разонравилось, что вы начали переобучаться в воздухе?

– Когда мы пошли в регионы, сразу поняли, что с таким именем там делать нечего. Если в Москве и Питере с брендом FutboStars проблем почти не возникало, то в регионах его даже не могли произнести, не исковеркав! – говорит Руслан. – Не могли запомнить и писали тоже неправильно. «Почему бы вам не назвать свою компанию, например, «Кожаный мяч»?» – поучали нас. Но это еще полбеды, ведь у людей на фоне ситуации с Украиной и санкциями развился стойкий негатив ко всем англицизмам.

Придумали название «Чемпионика», которое позволяло в будущем под таким брендом развивать и другие, не связанные с футболом направления. Довольно скоро это пригодилось: в 2018 году компания запустила направление «современные танцы».

Но у ребрендинга была и другая сторона медали. Аксинья вспоминает, что этот процесс отнял много времени и денег. Их осталось меньше, чем планировалось, на создание IT-платформы и дизайнерское оформление. В результате полноценный запуск проекта задержался на два-три месяца, и, как считает Аксинья, прежде всего из-за этого первым запустил свою франшизу конкурент «Чемпионики» – компания «Юниор».

Первого франчайзи помог найти основатель компании «Бэби-Клуб» Юрий Белонощенко. По словам Руслана, Юрий просто захотел поддержать хорошую идею и разместил пост о проекте у себя на странице в Фейсбуке. В результате из Самары откликнулся первый будущий партнер «Чемпионики».

На первом этапе, в 2015 году, компания продавала свою франшизу очень дешево, потому что параллельно шел процесс тестирования и доработки продукта. К середине 2016 года франшиза уже продавалась по полной стоимости, и летом компания вышла в плюс. К тому времени количество франшиз уже приближалось к сорока, присоединялись все новые регионы. Руслан и Евгений почувствовали вкус успеха. Но вдруг случилось непредвиденное.

Проверка на прочность

Вспоминая о том периоде – четыре месяца, начиная с ноября 2016 года, – Кудрявцев хмурится и говорит, что до сих пор не может понять, что это было.

Первый успех по продажам франшиз окрылял, и к началу осени 2016-го партнеры решили, что у них уже все получилось, процесс налажен: вот выручка, вот стабильность, год будет завершен с плюсом! Стали тратить больше денег на развитие франшизы, нанимать новых людей. И вдруг, как выразился Евгений, «будто краник завернули». Ноль продаж франшиз один месяц, второй месяц, третий, четвертый... Еще недавно эту аномалию можно было пережить относительно безболезненно, но теперь компания набрала вес, у нее появились большие издержки и самая существенная расходная статья – зарплаты.

– Мы за четыре пустых месяца «проели» половину денег, заработанных в течение всего года, и закончили 2016-й в минусе. Это было шоком, мы чувствовали себя в полной растерянности. Получалось, что все средства, привлеченные у инвесторов для запуска франшизы, мы потратили, запустили ее и теперь не можем ничего заработать! – вспоминает он.

Рациональным шагом в этой ситуации было бы сжать бизнес и сократить часть людей, чтобы минимизировать расходы. Но ни Евгений, ни Руслан не могли себе представить,

как можно расстаться с коллективом, который они так долго и с любовью подбирали. Это были не просто толковые специалисты, а люди, верившие в идею, разделявшие ценности «Чемпионики».

– В итоге мы «прожгли» кучу денег, несколько миллионов рублей из кармана акционеров, только на то, чтобы переждать. И я, и инвесторы вносили собственные деньги несколько раз, – вспоминает Евгений.

Мертвый сезон закончился спустя четыре месяца так же неожиданно, как и начался. Продажи франшиз возобновились в бодром темпе, будто ничего и не происходило. Никакого объяснения этому «природному явлению» ни Руслан, ни Евгений так и не смогли найти до сих пор. Такие аномалии – тоже часть любого бизнеса. Предпринимательская стихия никогда до конца не подчиняется математике, иначе бизнесменом мог бы стать любой. Видимо, даже там, где продукт создают финансисты и все десять раз посчитано, случаются малообъяснимые вещи на грани мистики. А может быть, это просто была проверка на прочность, которую партнеры прошли успешно?

Но добиться от Руслана драматичных историй о трудностях, подстерегавших его на пути к успеху «Чемпионики», очень непросто. «Все это – рабочие моменты, с ними можно справиться», – считает он, излучая неподдельный оптимизм и уверенность. Но не отстаю от него.

– Вспомните, когда вы по-настоящему расстроились?

Руслан сдаётся и говорит, что всегда очень неприятно, когда кто-то из франчайзи «отключается», то есть когда местный партнёр и управляющая компания «Чемпионика» разрывают контракт.

– У нас был случай: один франчайзи продал наши методические материалы конкурентам. Причем хвастался этим в разговоре с другими франчайзи. У нас ведь общий чат, где наши партнёры делятся опытом, советуются, обсуждают текущие вопросы. И вот он прямо там об этом заявил. А остальные франчайзи прекрасно понимают, что если материалы уходят к конкурентам, то это удар прежде всего по ним самим. Когда я узнал, что нас продали, жутко расстроился, мы не ожидали такого отношения. С другой стороны, нужно научиться воспринимать подобные удары философски: когда-нибудь нечто подобное должно было случиться. Франчайзи у нас становится все больше, люди все разные, так что подобные сбои на определенном этапе становятся уже вопросом статистики. Так что это тоже всего лишь рабочий момент. И тут важно, как ты сам себя настраиваешь, чтобы не унывать. И что предпринимаешь для предотвращения подобных ситуаций. Собираешься с мыслями, выходишь на связь в скайпе с этим франчайзи, спокойно объясняешь ситуацию и говоришь, что мы его отключаем от системы. Видишь его ошарашенное лицо. Говоришь ему «до свидания» и работаешь дальше.

«Отключения» франчайзи время от времени случаются, и

обычно они происходят по гораздо более прозаичным поводам – бывает, человек не смог как следует запустить франшизу. Или решил, что сможет вести бизнес, не уходя со своей текущей работы, а так не получается – франшиза требует полной отдачи. Или убедил себя в том, что и сам сможет продолжать учить детей футболу, без «Чемпионики».

– Если франчайзи отключается, то он сразу много «плюшек» теряет: материалы, участие в турнирах, тренинги для тренеров. И что еще важно – если он выходит из игры, значит, на этом месте будет новая «Чемпионика», обязательно!

В планах у компании довести число франшиз по детскому футболу до трехсот. Сейчас их сто тридцать. По современному танцу франшиз пока всего 25, но потенциал, утверждает Руслан, не меньше, чем в футболе.

Баба-яга не против

– Если тренер стесняется изобразить Бабу-ягу, это, по сути, проф- непригодность! Он должен уметь рассказать сказку и жить в ней, – первое, что я слышу от Вадима Козлова, спортивного директора «Чемпионики». К нему я пришла узнать об их программе обучения тренеров и методике занятий для дошкольников, которую, кстати, недавно одобрил Российский футбольный союз.

Мне становится ясно, что Бабу-ягу Вадим упомянул не ради красного словца, когда я через пару дней наблюдаю за одной из тренировок в студии «Чемпионики» в районе Теплый Стан. За тренером Денисом ползанятия хвостиком ходит трехлетний Тимур: «А когда мы будем играть в Бабу-ягу?» Раз двадцать повторяет. Денис садится на корточки перед ребенком и спокойно, улыбаясь, говорит: «Я тебе обещаю, мы поиграем в Бабу-ягу в следующий раз, а сейчас давай постреляем из пушки по воротам!» Тимур соглашается и бежит к мячу. После занятия Денис делится со мной своей педагогической тактикой:

– Самое важное в работе с детьми от трех до пяти – терпение и Диснейленд. Если нет терпения, они тебя съедят в этом зале. Ты будешь нервничать, а они баловаться все больше и в результате психологически тебя заклюют. А еще здесь ты должен задвинуть подальше своего внутреннего футболиста

и превратиться в Дракона, Шрека или Бабу-ягу, в зависимости от обстановки. Изображаешь Дракона, видишь восторг и вдохновляешься на дальнейшие подвиги. А если детям неинтересно, они делать ничего не будут, начнут убегать к маме, в туалет, к окну прилипнут...

После занятия дети показывают мне свои фирменные «чемпиониковские» дневники, наклейки для которых получают за посещение каждой тренировки. Пароходы, яблоки, мячи, собачки. Это одна из составляющих методики. Другая ключевая составляющая – тренер должен быть другом и примером для подражания. Дети называют его по имени, на «ты», приглашают на дни рождения, обсуждают с ним мультики.

– На собеседовании один из первых вопросов, который я задаю потенциальному тренеру: какие современные мультфильмы он знает, каких героев оттуда может назвать? – рассказывает Вадим Козлов.

Козлов получил в этом году лицензию УЕФА категории «А». Кроме «Чемпионики», он работает еще и главным тренером женской футбольной команды «Строгино» в Москве.

Я делюсь с ним впечатлениями о занятиях. Когда я впервые пришла на тренировку «Чемпионики» в небольшой спортивный зал в торговом центре у метро «Теплый Стан», вот что меня поразило. Я увидела в глазах тренера Алима, что он не ЗАНИМАЕТСЯ с детьми, он с ними ИГРАЕТ. Так, будто для него это главная игра всей жизни, финал Лиги чем-

пионов, Олимпиада. Для него тут нет ничего понарошку, все всерьез и по-настоящему. Он и сам радуется как ребенок, а я, заглянув в зал во время тренировки, слегка отвлекла его от этого наиважнейшего дела.

– Вадим, где вы находите таких тренеров?

– Часто они сами нас находят! Многие футболисты, не попавшие в профессиональный спорт, хотели бы продолжать заниматься футболом, но работу им найти непросто, особенно в регионах. В «Чемпионике» такой человек расцветает. Например, работал парень продавцом в спортивном магазине, скучал, а потом пришел к нам, и осуществилась его мечта: он тренирует детей, работает с мячом.

Драйв, любовь к детям и умение стать Бабой-ягой – это важные качества, но их недостаточно. Требования к тренерам в «Чемпионике» серьезные. Помимо футбольных навыков, которые обязательны, объясняет Вадим Козлов, необходимо педагогическое, спортивное или психологическое образование. Потенциальный тренер проходит тройной отбор: собеседование с франчайзи, у которого он будет работать, разговор по скайпу с Вадимом или кем-то из команды, а затем – тренинг в Академии «Чемпионики», в Подмоскowie, где он будет четыре дня учиться с утра до ночи с небольшими перерывами на еду и игру в футбол.

В программе – теория и практика: как придумать сказку для малышей, как составить план занятия для каждого возраста, как вести себя в конфликтной ситуации. Обучают

и первой медицинской помощи, рассказывают о психологии ребенка. Обязательная часть – знакомство с ценностями и миссией «Чемпионики».

«Я уже съел твою бабушку и сейчас съем твоего дедушку!» – рычит здоровый бородатый медведь по имени Алексей из Белгорода. Раскинув мощные лапищи, он вразвалку приближается к толпе испуганных ребятишек. Но это двойная игра: детей в зале нет, их роль исполняют взрослые дяди и тети, потому что идет второй день тренинга, где Алексей демонстрирует домашнее задание – занятие для младшей возрастной группы. В этот момент главный тренер «Чемпионики» останавливает медведя и просит его чуть придержать артистизм хотя бы на первых занятиях, пока дети к нему привыкают, а то мало ли какой конфуз случится прямо в зале с самыми впечатлительными.

– Зря я тогда волновался, – вспоминает Вадим Козлов. – Дети этого медведя так полюбили, что теперь в Белгороде все занятия только вокруг него и вертятся: они спасают принцессу от медведя, выбивают медведя из берлоги, выгуливают медведя, собирают ягоды для медведя и так далее. Остальные персонажи забыты. У тренера Алексея настоящий актерский дар, мы все боимся, что его местный ТЮЗ к себе переманит!

По окончании тренинга участники сдают внутренний экзамен, получают сертификаты, которые дают право проводить занятия в «Чемпионике», и разъезжаются по домам:

кто в Калининград, кто в Комсомольск-на-Амуре, кто в Ростов-на-Дону, кто в Казахстан или Молдову. Уезжают с методическими материалами, где есть план занятий на полгода. Руслан Баширов говорит, что хоть и редко, но бывает: по итогам тренинга тренера не допускают до занятий, и франчайзи приходится искать ему замену.

– Почему?

– Наша цель не в том, чтобы сделать ребенка профессиональным футболистом. Мы обучаем его футболу в доброжелательной и занимательной форме, без криков и подзатыльников, как это встречается в футбольных школах советского образца. Мы хотим, чтобы ребенок понял: спорт – это весело, ярко, интересно, и сделал его частью своей жизни, независимо от того, продолжит ли он заниматься футболом профессионально. Вот наша миссия. В первую очередь – индивидуальное развитие каждого ребенка, во вторую – командная победа в турнирах. Футбол – это не цель, а метод. Тренеры «Чемпионики» это знают и поддерживают. С теми, у кого другое видение, нам не по пути.

Он объясняет, что «Чемпионика» принесла в Россию подход, давно используемый на Западе, например в Германии. Там процесс воспитания футболиста начинается почти с пеленок – сначала в игровой форме – и продолжается до того момента, когда спортсмен становится взрослым. Вся система выстроена четко и поэтапно. Результат – высокий уровень немецкого футбола в целом, до которого нашей стране дале-

ко. «Пока далеко», – уточняет Руслан.

– А чему вообще можно научить трехлетнего малыша? Некоторые, наверное, по мячу не попадают?

– Есть набор самых простых футбольных элементов, которые хорошо получаются у детей от трех лет: ведение мяча, его перекатывание, остановка мяча, удар по воротам. И мы всему этому учим в форме игры. Ребенок спасает принцессу от дракона, собирает ягоды на поляне, провожает Колобка домой из темного леса и тем самым учится навыкам обращения с мячом, координации движений, скорости реакции, игре в команде.

Методика «Чемпионики» гласит, что уже с шести лет футболисту сказочные элементы – драконы, медведи, звездолеты – практически не нужны, ему и без этого играть с мячом и выполнять упражнения интересно. Тогда начинается более серьезная работа, и тренер контролирует, как ребенок ставит ногу, какой частью стопы касается мяча. Семилетних воспитанников «Чемпионика» уже везет на просмотры в футбольные школы, а также приглашает селекционеров на турниры.

Не из-за того, что Вадим работает с женской футбольной командой «Строгино», а просто так исторически сложилось – в «Чемпионике» есть и тренеры-девушки.

Одна из них, Анастасия, работает в Комсомольске-на-Амуре. Она играла за женскую футбольную сборную Хабаровска, по образованию преподаватель физкультуры. Мне

интересно, не удивляются ли родители, почему тренер – девушка? Спрашиваю у Нели Долгополик – владелицы хабаровской франшизы.

– Да, попадаются родители со странностями, говорят: как это нашего мальчика будет учить футболу девушка? Пара таких даже ушли от нас, но мы не расстроились. Раз у людей такие стереотипы, пусть сами с ними мучаются! Настя – прекрасный профессионал и очень добрый человек! Ее любят. Недавно заглядываю в зал во время занятия, а четырехлетний кавалер, Андрюша, ей по-рыцарски ручку целует!

Среди детей, приходящих заниматься в «Чемпионику», девочек тоже предостаточно. На одном из пробных занятий, например, я с удивлением увидела, что из четырех юных футболистов бантики и косички – у троих.

Звание и призвание

До того, как стать успешным франчайзи «Чемпионики» в Калининграде, Александр Гнедых почти двадцать лет служил в вооруженных силах. У него и родители – оба военные в отставке, отец – в звании полковника. Александр в четырнадцать лет поступил в Суворовское училище, потом в Московский пограничный институт ФСБ России, служил на карело-финской границе, затем учился в Военной академии имени М. В. Фрунзе в Москве, откуда его распределили в Калининград. Но в 2015 году карьера военного потерпела крах – из-за конфликта с командованием Александра уволили. Без жилья, без пенсии. Жена в это время сидела в декрете со вторым ребенком. Для кого-то такие события обернулись бы катастрофой, но для Александра они стали отправной точкой для поиска и старта нового любимого дела.

– Мне нужно было срочно занять чем-то голову, найти новое дело, а то можно было и в депрессии утонуть, – вспоминает Александр. – Понимаете, я же потомственный военный, всю жизнь служил, и тут такой удар, в том числе по репутации. Я будто оказался в вакууме. Мы с женой прикинули наш финансовый ресурс и стали думать, какой собственный проект можно открыть.

Жена, финансист по образованию, изучила рынок франшиз и выбрала «Чемпионику». Александр очень обрадовался.

ся, потому что футбол любил: сам не играл, но был увлеченным болельщиком. После покупки франшизы в ноябре 2015-го он каждое утро по-военному дисциплинированно вставал в шесть утра и шел расклеивать по Калининграду объявления с приглашением на пробное занятие. Плечом к плечу с ним объявления расклеивали неудачники с потухшими глазами, которые не смогли устроиться даже в «Макдоналдс». Но Александр знал, что он не неудачник и что дело, ради которого он старается – учить детей любить спорт, – дорогого стоит.

В начале 2016-го пошли тренировки. Уже во второй месяц бизнес вышел в ноль, в третий – получил символический плюс, и с четвертого месяца Александр начал зарабатывать. Затраты на открытие бизнеса – около четырехсот тысяч рублей – ему удалось полностью отбить в течение года. Сейчас у Александра восемь точек в Калининграде: три школьных спортивных зала, один частный и всего два детских садика (муниципальный и коммерческий). «Садки слишком «ранимые»: как начнется карантин – так на несколько месяцев вся жизнь замирает!» – говорит Александр. У него теперь работают четыре тренера и занимаются более двухсот пятидесяти детей. Бизнес позволяет зарабатывать в месяц в среднем сто тысяч рублей чистой прибыли, это если брать в расчет пустой на занятия летний сезон.

Когда «Чемпионика» в Калининграде только открылась, Александр не решался участвовать в городских соревно-

ваниях. Футбольная конкуренция в городе была большая, а на турнирах всех разбивали команды конкурента – студии «Юниор». Впервые «Чемпионика» явилась на городской матч осенью 2017 года и заняла пятое и шестое места. «Юниор», как обычно, оказался первым. Но уже через полгода, весной 2018 года, «Чемпионика» стала победителем. А прошлой весной ее команда (дети 2013 года рождения) выиграла Ateitis Cup в Вильнюсе.

«Я чувствую, что сейчас гораздо больше пользы приношу, чем когда служил, был опером (пограничником-оперативником. – *Авт.*) и занимался бумажной работой, – признается Александр Гнедых. – Можно сказать, что «Чемпионика» меня спасла. Мне важно было найти дело, которым бы я гордился, показать друзьям и бывшим коллегам, что я не негодяй какой-то, которого поделом уволили, а достойный человек, добившийся успеха!»

Основная затрата при покупке франшизы – это первоначальный паушальный взнос. Его размер для каждого региона свой, от трехсот пятидесяти тысяч до пятисот восьмидесяти тысяч рублей, и самый большой он для Москвы. Помимо этого франчайзи закупает у управляющей компании инвентарь: мягкие «детские» ворота, мячи, футболки и прочее – всего на сто пять тысяч рублей. Можно дополнительно за сто тысяч рублей купить пакет рекламной поддержки, который обеспечит начинающему предпринимателю сто заявок от желающих посетить пробное занятие в «Чемпиони-

ке». Это значит, что не нужно будет расклеивать объявления по всему городу, как это делал в Калининграде Александр.

Кроме того, франчайзи нужен запас денег на предоплату аренды зала и просто «финансовая подушка» на первое время, так как не все сразу может пойти гладко. Также франчайзи должен отправить каждого тренера на тренинг в Москву, а значит, оплатить сами занятия (четырнадцать тысяч рублей за четыре дня) и дорогу туда и обратно. Владелец франшизы тоже должен один раз съездить на тренинг сам. «Чтобы понимать, что требовать от своих тренеров», – поясняет Руслан.

Итого, чтобы начать свой бизнес с «Чемпионикой», франчайзи нужна сумма в пределах одного миллиона рублей. Роялти, ежемесячный платеж за пользование франшизой, в зависимости от региона, составляет от восьми с половиной до двадцати тысяч рублей. Самый высокий – опять же в Москве. Причем франчайзи покупает определенную территорию, на которой может развиваться, открывая там сколько угодно точек.

Один из самых успешных франчайзи у «Чемпионики» находится в городе Омске. Муж и жена Александр и Анастасия Касаткины постепенно выкупили франшизы на все районы города и развивают и футбол, и современные танцы. Выручка в удачный месяц достигает примерно 1 миллиона рублей, а рентабельность 30–35 процентов.

Александра Касаткина, как и его калининградского кол-

легу, в объятия «Чемпионики» толкнули не самые приятные жизненные обстоятельства. Он работал в Управлении Пенсионного фонда РФ в Омске. После реорганизации его отдел по взысканию взносов упразднили, а Александра из экономиста разжаловали в специалиста по приему населения. До шести часов вечера каждый день он сидел в окошке и принимал пенсионеров, а потом еще три часа разгребал собранные документы.

Предпринимательство никогда до конца не подчиняется математике. Иначе бизнесменом мог бы стать любой.

«Ладно бы платили достойно. А то на элементарные потребности не хватало. Как дочке пуховик нужен или еще что-то существенное, приходилось к бабушке обращаться», – возмущается Александр. Не выдержал на новой позиции и полгода. Вместе с товарищем по несчастью из Пенсионного фонда начали фантазировать, как откроют собственный бизнес и больше никогда не вернуться на постылую работу. Так и получилось. Идеи по открытию мастерской по шиномонтажу, транспортной компании и продаже мороженого в гранулах не прижились, зато мысль развивать детский футбол пришлась по душе.

По счастливой случайности жена Александра, Анастасия, работала в администрации ведущим аналитиком в сфере образования, поэтому в детских садиках их встречали дружелюбно. Со временем они приобрели франшизы на все райо-

ны Омска, один из которых выкупили у другого франчайзи «Чемпионики». Анастасия занялась развитием направления «современные танцы». У Касаткиных сейчас сеть из восьми спортзалов и семнадцати детских садов, работает десять тренеров. Теперь они – один из крупнейших партнеров в сети «Чемпионики».

Таких интересных и вдохновляющих историй у компании много. Например, Кристина Богданова купила франшизу после того, как привела в «Чемпионику» трехлетнего сына Ярослава и тот полюбил футбольные тренировки всей душой. У Кристины сейчас трое детей, она решила на прежнюю работу из декрета не выходить, а заняться собственным бизнесом и купила франшизу в подмосковной Лобне. Спустя три года бизнес приносит Кристине от 200 до 300 тысяч рублей чистой прибыли в месяц, при этом на роль мамы и феи домашнего очага остается достаточно времени – многие рабочие вопросы Кристина решает по телефону.

– Одна из причин, по которой мы не останавливались и в плохие периоды – это те незримые социальные плюсики, которые для меня важны, даже если проект ничего не зарабатывает, – говорит Евгений. – Я был супергорд и доволен, что потратил столько сил, времени, чтобы сделать площадку, которая вдохновляет и дает возможность людям в разных городах уходить со скучной работы и заниматься важным делом, учить детей играть в футбол.

То, что франчайзи начали зарабатывать деньги гораздо

раньше, чем удалось достичь прибыли управляющей компании, Евгений считает нормальным. Сама «Чемпионика» стала прибыльной только в 2018 году. Размер прибыли партнеры не раскрывают.

Выручка компании в 2018 году выросла почти в полтора раза, до сорока четырех миллионов рублей (в 2017 году она составляла тридцать миллионов рублей). По 2019 году выводы еще делать рано, но Руслан говорит, что за первое полугодие оборот компании вдвое больше, чем год назад, в первом полугодии 2018-го.

– Деньги – это кровеносная система, благодаря которой бьется сердце нашего бизнеса, но бьется оно не для того, чтобы кровь проходила через организм, а для достижения нашей цели – научить детей любить спорт, – рассуждает Руслан. – Мы считаем свой бизнес социальным, потому что мы учим детей, продвигаем футбол, обучаем тренеров и даем шанс людям стать предпринимателями, запускать проекты в своем городе. Мы воспитываем в детях спортивный менталитет – готовность и умение действовать честно, по правилам, не только на футбольном поле, но и во взрослой жизни. У нас нет сверхдоходности, но этот бизнес можно масштабировать. Если бизнес растет, значит, можно открыть больше точек, охватить больше детей, больше тренеров обучить. Это чистые математика и статистика, ведь чем больше детей занимается футболом, чем больше тренеров следит за своими звездочками, тем больше людей попадает в профессиональ-

ные академии и тем выше уровень футбола в стране.

Спрашиваю детей после занятия в «Чемпионике» об их планах на будущее. Все как один отвечают, что хотят стать футболистами, и не только мальчики, но и девочки тоже. Мне приходит в голову – может быть, и неплохо, что компании не удалось попасть в каждый детский садик? Иначе у нас как минимум полстраны стало бы футболистами. Ну да, Россия, наверное, наконец выиграла бы чемпионат мира по футболу впервые в истории, но кто бы строил дома, снимал кино и продавал йогурты?

Но Россия и даже страны СНГ – это не предел для «Чемпионики». Когда наша беседа с Русланом подходит к концу, кто-то из коллег машет обеими руками, подзывая его на рабочее место. Руслан извиняется:

– Придется нам на этом остановиться. У меня сейчас звонок по скайпу с предпринимателем из Африки, который думает купить нашу франшизу. Да-да, – реагирует Руслан на мое удивленное лицо. – Мы сейчас общаемся с бизнесменами в Нигерии и Танзании по этому поводу, и еще один потенциальный франчайзи из Индии есть. Пока рано говорить, сложится или нет, но мы уже перевели часть методических материалов на английский язык.

Почему нет? Африканские и индийские малыши в футболках с эмблемой «Чемпионики», спасающие мяч от Бабы-яги. Про Бабу-ягу им будет непросто объяснить. А все остальное должно получиться.

История 2

Что сделала маркетолог и экономист Екатерина Матанцева, когда поняла, что не может заставить каждого человека беречь природу

Автор: Анна Рыжкова

Mi&Ko

**«ЧТОБЫ ВСЕ ПОЛУЧИЛОСЬ, НУЖНО ДЕЛАТЬ
НЕ ОДНУ ПОПЫТКУ И НЕ ТРИ, А ПЯТЬДЕСЯТ»**

Проблема:

Не все то, что пишут с приставкой «эко», по-настоящему экологично. Хотя рынок органической косметики в России уже есть, производители не совсем честны, а состав ингредиентов на этикетке не всегда точен.

Решение:

Открыть в городе Кирове на сто процентов экологичное

производство косметики. Вспомнить персонажа из любимой детской сказки и делать все, чтобы перед ним не было стыдно.

С чего начать:

Собрать 136 тысяч рублей, оборудовать комнату под лабораторию и попробовать варить натуральное мыло и стиральные порошки дома. Проверить спрос на знакомых. Сразу нацелиться на федеральный рынок и терпеливо ждать, когда общество созреет для твоей продукции.

Как заработать:

Наладить столичный сбыт, но работать из региона. Не сбавлять цену, придерживаясь своего высокого сегмента. Экономить на всем, кроме качества. В любой непонятной ситуации разговаривать с людьми. Выглядеть эффектно и пахнуть жасмином.

Жиль Кантюэль для Кирово-Чепецка

– Катя, Катя! Иди скорей встречай папу!

Дверь в прихожей хлопнула, и точно – он. С дорожной сумкой, холодный с улицы, подставляет маме щеку для поцелуя. Потом проходит в комнату, расстегивает куртку, и из кармана на молнии вдруг появляется какая-то коробочка. Мама радуется так, будто уже знает, что внутри.

Она вынимает из коробки предмет и ставит на стол. Тяжелый стеклянный флакон в виде женского силуэта, изящный, с красивой крышкой, которую мама аккуратно откручивает и подносит к носу. Крышка напоминает женскую шляпу.

Духи стояли на полке и пахли так, как ничто еще в мире четырехлетнего ребенка не пахло. Катя заходила в спальню и тайком откручивала эту «шляпу», чтобы понюхать. Флакончик стал главным предметом в небольшой квартире в пятиэтажке. Когда духи закончились, Катя забрала их себе в комнату ради пары капель на дне стеклянного флакона и ради запаха, цветочного и сладкого. А точнее а-ро-ма-та – так по слогам протягивала это слово мама. А потом Катя закопала флакон где-то в песочнице, чтобы никто не узнал о ее секрете и не нашел это сокровище с пахнущими каплями под названием Жиль Кантюэль.

Французский парфюм папа привез из заграничной командировки. Из Парижа ли – неизвестно, эти детали пропали из

детской памяти, да они уже и не важны. Главное, что в четыре года Катя из Кирово-Чепецка, дочка инженера и учительницы, поняла и запомнила на всю жизнь, что в маленькой склянке с какой-то непонятной жидкостью может быть нечто, не поддающееся объяснению. Волшебство.

Дядя Степа не одобряет

Белый грузовой «Мерседес» спускается по колдобинам на улицу Северное кольцо. Киров утопает в сугробах, а точнее – в сером снежном месиве, которое никто не расчищает.

– Извините, сейчас нас немного потрясет, – предупреждает водитель.

Машина проезжает между бетонных складских помещений, с которых свисают сосульки. На одном из нежилых зданий – маленькая черная табличка Mi&Co, плохо вписываясь своим изящным шрифтом и дизайном в этот суровый индустриал. Здесь находится склад, лаборатория и офис компании, которая одна из первых в России начала производить органическую косметику. Здесь хранятся литры эфирных масел розы, лаванды, жасмина и гвоздики, производятся детокс-маски для лица, бомбочки для ванн, аромасвечки с потрескивающим фитилем. И, чтобы усилить контраст, все это исключительно «эко».

– Здравствуйте, – Екатерина Матанцева выговаривает букву «р» как француженка. В длинном шифоновом платье розового цвета она сидит в офисе, где у входа стоят десять пар женской обуви – сменка сотрудников компании, а ковер стилизован под газон. Длинные серьги Екатерины и тени для век подобраны в тон платью настолько точно, что на это сложно не отвлекаться. В приемной основательницу компа-

нии ждут ее мама и спящий грудной ребенок.

На первый взгляд компания Mi&Ko – тихое и устойчивое семейное дело, которое обычно открывают, чтобы осуществить детскую мечту или монетизировать хобби. При этом быть не только руководителем компании, но и ее лицом – красивым и отдохнувшим в депрессивном городе, создать свой оазис чистоты и благополучия посреди промзоны.

– Когда-то мне представлялось, что я стану такой же сильной и стильной девушкой, как героини этих фильмов, которые работают в новеньких офисах, – рассказывает Екатерина. – Я получила образование экономиста-программиста, но долгое время мечтала работать маркетологом – как раз потому, что меня очень привлекали вот эти красивые фирмы и возможность говорить как в кино: «Я работаю в рекламном агентстве». Я увидела фирму «Максима» в Кирове и сразу же решила: «Хочу работать в этой компании». Целую неделю мечтала о новой работе, потом зашла на их сайт и нашла сразу две вакансии – все как для меня! Прихожу на собеседование, меня сразу берут, я увольняюсь за две недели из кировской Торгово-промышленной палаты, где работала со второго курса и верстала корпоративный журнал. Потому что там я все изучила, а когда нет роста, я жить не могу, мне хочется идти куда-то дальше.

Екатерина прочитала все доступные книги о маркетинге и стала изучать психологию людей, делающих свой продукт, и тех, кто его покупает. Оказалось, что стиль ведения бизнеса

закладывается в предпринимателе чуть ли не в детском саду. Важно все – даже любимые сказки. Создателю «МММ» и самой крупной финансовой пирамиды Мавроди очень нравился кот Базилио, который говорил Буратино: «Несите ваши денежки!» Катерине, воспитанной на классике мамой-филологом, нравилось, чтобы герой обязательно в сложных ситуациях оставался героем – говорил правду и всех спасал, как дядя Степа. «Значит, у меня есть задатки для честного бизнеса», – решила Катя и сама себе поверила.

Во время работы в рекламном агентстве она быстро поняла, что положительные свойства товара часто приукрашиваются, а плохие, наоборот, скрываются. Дядя Степа этого бы не одобрил.

– Мы говорим, что детское масло делает кожу ребенка нежной, а то, что это продукт нефтепереработки и ты прямо сейчас наносишь его на кожу малыша, мы ненароком умалчиваем, – приводит пример Матанцева. – Продукт получается ненатуральным и дешевым, а значит, покупая его, ты платишь в основном за его рекламу и обманываешься. Но все молчат. Это открытие на меня произвело большое впечатление.

У Екатерины выработалась привычка читать этикетки и всматриваться в список ингредиентов. Но в продуктах питания разобраться гораздо легче, чем в составе косметики. Изучив химические элементы, Екатерина выяснила, что мы моем волосы шампунем с таким же веществом, что исполь-

зуется при мытье промышленных двигателей – лаурилсульфат натрия. И все молчат!

Еще одна маркетинговая уловка, работающая на сто процентов, – позволить клиенту думать, будто, выбирая продукт, он меняет к лучшему мир вокруг себя. Для этого достаточно назвать его экологичным, придумать яркий слоган для рекламной кампании, назначить низкую цену и просто «забыть» указать ненатуральный консервант. Клиент снова будет платить за рекламу, обманываться и хвалить себя за правильный выбор. Распознать этот самообман могут только самые дотошные – с повышенным чувством справедливости, как у дяди Степы, и повышенным чувством чистоты.

Эффект разбитых окон

Екатерина начала приучать себя и людей вокруг к экопривычкам и осознанному потреблению задолго до того, как это стало мейнстримом.

– Маша, а ну-ка подними. Сложно донести фантик до урны? Вон же она, прямо по курсу!

– Катька, опять ты всех стыдишь, надоело уже! Пойдем дальше.

– Ты сначала подними, а потом мы пойдем.

Одноклассница Маша закатывает глаза, поднимает обертку от конфеты и прячет ее в карман джинсов до ближайшей урны – такова цена дружбы с моралисткой Катей.

Дорога от дома до школы в Кирово-Чепецке проходила через большое открытое пространство, практически поле – и все оно было в мусоре. Однажды Катя сделала то, что сегодня бы назвали экологической акцией, – прошлась по этой территории и собрала все бутылки, упаковки, пластиковые пакеты. Чистота держалась неделю, потом снова все загадили, и пустырь, через который проходила железная дорога, стал выглядеть точь-в-точь как всегда – мрачно и грязно. Так Катя заподозрила, что друзья в ее отсутствие продолжают не доносить фантики до урны, а теория малых дел на самом де-

ле не работает, если дело слишком уж «малое».

– В девяностые была мода такая – открыть упаковку чипсов и тут же бросить на асфальт, мусор был повсюду, – вспоминает Екатерина. – Когда я поняла, что мне даже с подружками сложно договориться, я очень расстроилась и решила пока затаиться, но придумать что-то глобальное в будущем.

В депрессивном регионе, где в советское время создавали атомную бомбу и сохранилось большое количество промышленных предприятий, Катерина разглядела кейс из американских девяностых – тактику «разбитых окон». Когда в нью-йоркском метро вырос уровень мелкой преступности, «зайцы» перепрыгивали через турникеты, а те, кто всегда платил за проезд, в первый раз позволили себе мысль «Почему им можно, а мне нельзя?», начальник сабвея провел эксперимент. Он перестал выпускать грязные и разрисованные графинчиками вагоны, приказал перекрасить стены с агрессивными надписями и все силы тратить на поддержание чистоты, забыв на время о мелких хулиганствах. Как только в метро стало заметно чище, уровень преступности упал. Тот же принцип сработал и в неблагополучных районах: стоило заменить побитые окна в домах на новые, криминальная обстановка в гетто ослабевала.

Но вскоре Екатерина осознала, что регулярно мусорить можно не только на улице и не только сознательно, а даже случайно, просто стирая одежду дома. Химия от стиральных порошков, которая попадает в водоемы, разлагается в при-

роде еще двадцать лет. В воду попадают фосфаты, и водоемы вокруг города начинают цвести. Зайдешь в Вятку в белом купальнике, а выйдешь – в зеленом! Не то что детям – животным даже опасно купаться в таких водоемах: если глотишь этой токсичной воды, можешь отравиться. И произойдет это опять же по твоей вине: воздух загрязняют промышленные производства, а воду – обычный житель города.

Весь этот груз ответственности свалился на Екатерину в период, когда появилось время обдумывать глобальные планы по спасению Кирова и мира – декретный отпуск.

Мамино мыло

Идея бизнеса у Екатерины появилась как раз тогда, когда пришло время наносить что-то на кожу маленького ребенка, а доверие к средствам, которые рекламировались по телевизору, окончательно пропало. Она попробовала сделать натуральное мыло и натуральный стиральный порошок в домашних условиях, оборудовав одну из комнат квартиры под свою лабораторию – «царство ароматов». Екатерина научилась работать с химическими реактивами, закупала щелочь в специализированных магазинах и смешивала с эфирными маслами. Будучи дилетантом, она приезжала на профессиональные экоконференции, знакомилась с ароматерапевтами и заслушивалась рассказами об их исследованиях. В середине 2000-х во Франции уже были доказательства эффективности эфирных масел, а в России экокосметика еще очень несмело выходила на рынок.

– Людям не до жиру, быть бы живым. Считается, что в условиях острой нехватки средств мы задумываемся в основном о базовых потребностях. Но я верила, что именно сейчас страна будет потихоньку перемещаться с одной ступени пирамиды Маслоу на следующую – и новая, экологичная парфюмерия, которая не только полезна для кожи, но и не вредна для природы, станет откровением не только для Кирова, но и для России.

Первым мотивационным коучем оказался собственный годовалый сын. Когда в 2009 году он зашел в домашнюю лабораторию и пролепетал «мамино мыло», не выговаривая букву «л», в воображении Екатерины впервые появилась компания органической косметики с флаконами из темного стекла – красивыми и вкусно пахнущими.

А первыми партнерами – собственные родители. Екатерина пришла к маме с папой и не побоялась предложить им стать соучредителями в пока не созданной компании Mi&Co, которая не получает прибыли и вообще выходит на пока не окрепший рынок. Мама на удивление легко согласилась, уволилась с работы, где занимала должность вице-президента и получала хорошую зарплату, ради авантюры, пахнущей эфирными маслами. Папа взял на себя все инженерные решения, а муж (через пять лет он станет бывшим) инвестировал 20 тысяч рублей на сырье.

В сентябре 2009 года семья защитила бизнес-план в центре занятости и уже в ноябре зарегистрировала компанию. Маме и дочке как безработным полагалось по 58 тысяч рублей на бизнес. Эти деньги пошли на аренду помещения в 30 квадратных метров и консультации экспертов, которые помогли Екатерине вывести формулы для первой линейки компании, состоящей только из необходимого минимума: туалетное мыло, средства для ванн, гели для душа, шампуни. Через год, когда Екатерина вышла из декрета и захотелось уже выглядеть красиво, компания выпустила первый крем

для лица.

– Косметика – это тебе не булочки печь: смешал продукты питания, и сразу знаешь, вкусно или невкусно, никаких сложных химических реакций! – говорит Екатерина. – В экстракте, например, может содержаться салициловая кислота, и если ее смешать с определенным компонентом, продукт расслоится через два месяца или повысится чувствительность кожи. Это очень профессиональный рынок.

В Европе уровень профессионализма оказался значительно выше, и Екатерина сразу приняла решение работать с зарубежными специалистами на аутсорсинге. На конференциях она выяснила, что стандарты по защите кожи от солнца в России используются еще с 1940-х годов. А знания об антиоксидантной защите кожи последний раз обновлялись в восьмидесятых. Этот подход ей показался слишком халатным, учитывая, что косметика остается в органах и в мышцах. Своей первостепенной целью она видела безопасность: чтобы была надежная система консервации, чтобы продукт не вызывал побочные эффекты.

Почти для любого регионального бизнеса выход на московский рынок – событие. Но так как с экорынком по всей стране были знакомы еще плохо, Екатерина сразу организовала поставки в Москву, где уже начинали говорить про ЗОЖ. Она стала кататься на столичные экомаркеты, там продукцию Mi&Co заметили представители магазинов косметики и стали приглашать размещать свой ассортимент у них.

Московский рынок оказался даже более доступным, чем Кировский, где только для «входа» в сеть косметического магазина нужно было платить. Для маленькой и неизвестной экокомпании, которая продает маску не за 300 рублей, а за 700, рассчитывать на большие продажи в Кирове было нивно.

Около года выручка компании была не более 100 тысяч рублей в месяц, что едва ли окупало затраты. Доходы начали постепенно расти вместе с ростом спроса: первый логотип Mi&Co, который Екатерина сама нарисовала в фотошопе, начали узнавать и запрашивать в интернет-магазинах.

Но первым по-настоящему крутым ноу-хау Mi&Co стала бытовая «не-химия» Pure Water, которая совершенно не вредна ни для кожи ребенка, ни для экологии города.

– Вы не видите того химического мусора, который сливаете в воду! Наша компания не только не производит этот мусор, а еще и улучшает качество воды. Наши стиральные порошки, по результатам теста, разлагаются за сутки! – убеждала Екатерина сотрудников фонда «Наше будущее», подавая заявку на первый серьезный конкурс «Социальный предприниматель», за победу в котором обещали деньги. Это был большой шанс для бизнеса, в первые три года практически выходявшего в ноль. Семья и не ждала стремительной прибыли. «Ничего, Катя, есть бизнесы, которые и по 10 лет выходят на самоокупаемость», – успокаивала мама, взяв на себя роль генерального директора компании.

Mi&Ko были единственными в стране, кто по-честному стали разрабатывать и продавать бытовую «не-химию». Для Екатерины было важно сделать стиральный порошок не только безопасным, но и доступным по цене – для этого требовалось специальное оборудование и цех. Потому что если делать такой порошок вручную, он будет слишком дорогим, и ни одна мама в регионе не станет его покупать.

Проект победил в конкурсе фонда «Наше будущее», и Mi&Ko получила беспроцентный заем 5 миллионов рублей на оборудование, которое вот-вот должно было вывести компанию на новый уровень прибыли.

Никаких компромиссов

Когда фонд «Наше будущее» отметил проект Екатерины Pure Water и дал ей 5 миллионов рублей без процентов и с годом отсрочки, компания заказала новое дорогое оборудование для изготовления экологичной бытовой «не-химии» и арендовала для него цех.

Производители оборудования подвели Mi&Ko и задержали поставку на два месяца, а плата за аренду, 50 тысяч рублей в месяц, продолжала капать. Когда стало понятно, что денег на пустующий цех не осталось совсем, компания приняла решение отказаться от аренды. По договору предупредить арендодателей нужно за два месяца – Екатерина предупредила за две недели. Женщина, которая еще три года назад занималась «маминым мылком», пришла в лицо сказать хозяину цеха, что деньги она не выплатит, потому что у нее и ста тысяч уже нет.

– Почему я уповаю на силу переговоров? Да потому что тогда я четко понимала, что ни родители, ни муж – никто в этой жизни мне не поможет. Только разговор. В бизнесе наступает момент, когда только ты сам выступаешь решателем всех своих проблем, и никто больше. И здесь есть выбор: либо ты продолжаешь бояться, либо пробуешь выйти на другой уровень и воспринимать такой опыт как часть жизни – да, есть люди, которые могут угрожать, но ты это пройдешь

и выживешь.

Чтобы научиться правильно общаться с людьми, работая в индустрии косметики, Екатерина советует прочитать книгу о ведении жестких переговоров Криса Восса «Никаких компромиссов»¹. Книга дает советы, как вести себя в экстремальных ситуациях, и основывается на опыте ведения переговоров не предпринимателей, не адвокатов, а сотрудников ФБР после трагических событий на ферме Рэнди Уивера в штате Айдахо в 1992 году² и в секте «Ветвь Давида»³ в 1993 году, где погибли почти 100 человек.

Хозяину цеха, который уже подключил к выбиванию долга коллектора, Екатерина тактично напомнила, что арендует у него площадь уже не первый год и никогда не задерживала платежи, а помещение для производства когда-то досталось ей разрушенным и грязным – ремонт она сделала за свой счет. Потом жалостливо, но не теряя достоинства, опи-

¹ Восс К. Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с экстремально высокими ставками. От топ-переговорщика ФБР. М. Изд-во «Э». 2017.

² В 1992 году в Руби-Ридж – местности в северном Айдахо – произошел инцидент с применением огнестрельного оружия, в который были вовлечены: Рэнди Уивер, члены его семьи, друг семьи Уиверов – Кевин Хэррис, а также сотрудники Службы маршалов США и ФБР. В результате инцидента погибли федеральный маршал США Билл Деган, жена Уивера Вики и его 14-летний сын Сэмми.

³ Осада принадлежавшего членам религиозной секты «Ветвь Давида» ранчо в 14 км от города Уэйко в Техасе силами Федерального бюро расследований и Национальной гвардии США, длившаяся с 28 февраля по 19 апреля 1993 года. Во время событий погибло 82 члена секты, в том числе более 20 детей, а также 4 агента Бюро ATF.

сала, с какими обманами сталкивается маленькая компания в жестоком мире бизнеса. «Уж большому-то бизнесмену не знать?» – немного польстила она своему собеседнику под занавес. И противник пошел на компромисс.

Компании оставалось только ждать, когда наконец придет долгожданное оборудование. И подыскивать новое место для цеха экологичной бытовой химии. Хотя два переезда для производства – это как маленький пожар, Mi&Co переехали в другое светлое и просторное помещение.

День X наступил еще через четыре месяца. Пока длился ремонт цеха, оборудование ждало своего часа для запуска. Сотрудники пришли в новое помещение, чтобы смонтировать оборудование, предназначенное для увеличения объемов производства бытовой «не-химии» – нового для России продукта, и для того, чтобы компания смогла выплатить большую заемную сумму. Но всю эту стратегию разрушило одно удивленное слово монтажника, которое, как в кино, разнеслось эхом по цеху: «Ржавое!»

Детали оборудования оказались не новыми, а срок предъявления претензий уже прошел.

– Это была ужасная неудача, потому что из 5 миллионов, что мы получили от «Нашего будущего», на эту закупку ушли 4 миллиона, – вспоминает Екатерина. – Мы эти деньги, по сути, выкинули, хотя по-прежнему должны были вернуть их фонду. Тут можно было с чистой совестью банкротиться, но мы решили не сдаваться. Я прошла обучение по про-

грамме Impact Invest, организованной ООН в Вене и Стамбуле. И стала активно привлекать инвесторов и презентовать свой проект не только как привлекательный для вложения денежных средств, но и как устойчивый бизнес. Но в то время в Кирове, да и в России в целом, инвесторы не задумывались об устойчивости своих инвестиций. Важен был только доход. И хоть Екатерина обещала увеличить вложения инвестора за 3 года в 5 раз, такой юной особе никто не поверил. Пришлось действовать самой. Для бытовой «не-химии» они быстро зарегистрировали новую торговую марку Pure Water, на последний миллион закупили сырье, упаковку и наладили производство в серьезных объемах, пусть и без нового оборудования. Продукцию стали хорошо раскупать в обычных, неспециализированных магазинах. Прибыли от продаж хватило, чтобы спокойно закрывать заем без новых инвестиций.

– Я знала, что всегда есть возможность выкарабкаться и остаться на плаву, если перепробуешь 50 вариантов. Но скажу честно, с тех пор всем девушкам, которые хотят начать свой бизнес, я даю один простой и прямолинейный совет: «Лучше не надо!»

50 вариантов

Когда Кате было десять лет, она заболела. Ни в маленьком Кирово-Чепецке, ни в Кирове не могли установить причину сильной слабости ребенка. По приезду в Москву родители несли Катю в больницу уже на руках – организм был настолько истощен, что она не могла ходить.

Врачи поставили диагноз дерматомиозит – редкое системное заболевание, при котором мышечная ткань во всем организме начинает разрушаться – и в самих мышцах, и в глазах, и даже в коже. Назначили химиотерапию. 34 таблетки ежедневно и капельницы выводили Катю в состояние ремиссии. В девяностые заболевание считалось неизлечимым. Удар по всему организму был таким сильным, что от кожи начало пахнуть синтетическими таблетками.

Но мама не сдавалась. Она пробовала фитотерапию, гомеопатию, скипидарные ванны, обращалась к бабушке в монастыре. Она не переложила с себя ответственность на врачей и, не прекращая, перебирала все варианты, чтобы вылечить ребенка, который не мог даже самостоятельно стоять на ногах. Через несколько месяцев состояние улучшилось. Семья вернулась в Кирово-Чепецк, а Катя перешла на домашнее обучение. Она взяла на себя ответственность за хозяйственные дела: каждый день готовила еду, убирала квартиру. И ждала, когда вернется в класс.

– Мне постоянно снилось, что я наконец собралась в школу, но не могу поднять ногу, чтобы зайти в автобус. Тогда стало понятно, что моя болезнь уже не в теле, а в голове. Мне уже ничто не мешало ходить по ступенькам, но глубоко во мне засел страх, что я снова вернусь в состояние нездоровья. Этот опыт помог мне четко усвоить, что нужно решать проблемы до последнего, и всегда найдется какой-то выход. Некоторые люди говорят: «Я попробовал три раза, у меня не получилось». А ты попробуй пятьдесят разных вариантов, в разные двери постучись. И только потом рассказывай, есть ли результат.

Еще немного занудства

Рабочая смена закончилась еще три часа назад, но на производстве Mi&Ko до сих пор горит свет, а в большом котле варится крем.

– Последняя, – кричит вдруг девушка и громко ставит печатать со сроком годности на стеклянную банку из-под геля для душа серии «Сладкий апельсин». В цехе раздаются аплодисменты, сотрудники останавливают конвейер внеурочной работы, чтобы порадоваться и поплакать.

– Девочки, сегодня мы просто покорили Эверест, – перебивая всеобщее ликование, говорит Светлана Андреевна, мама Катерины Матанцевой.

Так выглядел праздник по случаю первого заказа от крупной московской сети, к которому компания оказалась «чуууточку неготовой», как объясняет мне начальница производства Маша Житлухина. Всю неделю сотрудники компании – даже те, кто никогда не имел дело с реальным продуктом, – провели в цехе. Они наливали жидкости в баночки, нарезали мыло, клеили этикетки и следили за крупностью стружки стирального порошка. После недели напряженной пахоты сотрудников наградили премиями и сертификатами в салоны.

Мы моем руки, дезинфицируем их, потом делаем все то же самое, но уже в перчатках – и из грязного коридора про-

ходим в цех. Грязным здесь называют все, что нестерильно. Чтобы можно было наблюдать за процессами производства, но ничем не нарушить эту чистоту, зону с оборудованием от коридора отделяет прозрачная стеклянная стена. Еще ее функция в том, чтобы больше света проникало в помещение – экономия электричества.

В большом котле замешивается крем для лица. На площади в почти тысячу квадратных метров производят еще сотни продуктов для молодости кожи, блеска волос, чистоты пор и стройности талии. Всего за десять лет компания вывела на рынок около 400 продуктов, в том числе, например, первой в России предложила клиентам гидрофильное масло для очищения кожи, которое сейчас по всей стране переживает маркетинговый бум.

Двести из этих видов баночек в 2019 году были сертифицированы по международному стандарту Cosmos Organic. Это означает, что косметика не просто натуральная, а органическая: для выращивания сырья не применялись никакие пестициды, во время смешивания ингредиентов не использовался ни один химический консервант. Mi&Co не первая компания в России, которая прошла сертификацию по этим стандартам, но первая, кому удалось подтвердить органический состав 200 продуктов.

Работа с органикой – это всегда небольшие погрешности, которые не зависят от человека. Мыло на прилавке, хоть на производстве при его нарезке и закладывают вес на 20 %

больше, может усохнуть на три грамма больше, а каждый новый урожай апельсина или лаванды может отличаться по запаху – в зависимости от состава почвы или количества солнца.

– Клиенты настолько привыкли к нашей открытости, что уже совершенно ничего не стесняются! Иногда после сменны пролистываешь комментарии в инстаграме, и слезы текут от обиды, – говорит Маша. – Стараешься, выкладываешься, а тебе пишут, что мыло весит на три грамма меньше, чем должно, а в прошлой партии шампуня налили побольше. Три грамма, специально взвешивали! И представьте себе, это не единичный случай.

Именно аромат продукции Mi&Co обычно становится главной любовью к компании и главной ненавистью. Так как живые ароматы эфирных масел пахнут особенно ярко, в отличие от пустой отдушки. От любви до ненависти в данном случае – один урожай.

Кроме запаха, клиенты особенно чувствительны ко всем экоидеям, которые ни в коем случае нельзя предавать. Когда рядом с продуктом Mi&Co на фото в инстаграме появился цветок ландыша, подписчики немедленно высказали свое разочарование.

– Я просто сорвала ландыш во дворе своих родителей, но пришлось отвечать на десятки сообщений в духе: «Mi&Co, как же так?! Ландыш занесен в Красную книгу!»

Судя по некоторым отзывам, ядро клиентов-фанатов про-

дукции Mi&Ko – такие же морализаторы и зануды, как и сама Екатерина Матанцева:

«На днях решила сделать интернет-заказ, доставка пришла вовремя, все ок, но вместе с 8 тюбиками в небольшой коробке ко мне приехала просто гора упаковочного перерабатываемого пластика. Так как компания Mi&Ko пропагандирует экодход, мне показалось, что такая концепция доставки никак не сочетается с образом компании. По телефону девушка из сервисного центра мне объяснила, что такую комплектацию осуществляет логистическая компания в Москве. Пожалуйста, при заказе указывайте возможность выбора доставки в более экологичной упаковке, даже если это возможно только в Кирове и займет больше времени. Заказы из интернет-магазина Mi&Ko непосредственно с производства из Кирова оформляются без скотча и пластика, то есть используется полностью экологичная упаковка из картона и бумаги».

Но от такого занудства Mi&Ko не только не бегают – наоборот, его поощряет. Компания добилась максимально подробной обратной связи за счет того, что разместила свою продукцию сразу на нескольких онлайн-маркет-плейсах, где комментарии от пользователей поощряются бонусами, поэтому клиенты не стесняются писать все как на духу. Если клиент недоволен продуктом, обычная практика для компа-

нии – прислать ему на пробу новый, из другой линейки. Лучше потратить тысячу рублей на подарок клиенту, чем потерять его навсегда. Каждый сотрудник компании получает ту же тысячу рублей раз в месяц, 25-го числа, и может купить косметику Mi&Co с корпоративной скидкой.

Специально для тех, кто слишком чувствителен к обратной связи, каждое утро в общей ленте программы Битрикс-24, в которой общаются друг с другом все сотрудники Mi&Co, появляется один самый положительный отзыв – его выбирает пиар-отдел.

– На производство нельзя приходить в плохом настроении, – говорит начальник производства Маша Житлухина так, как будто перечисляет одно из регламентированных технических правил. – Мы ведь так близки к продукту, это все обязательно отразится на нем. Энергетика влияет на органическую косметику гораздо сильнее, чем на химическую. Иногда сотрудники подходят ко мне и говорят: «У меня сегодня что-то на душе кошки скребут. Поставьте меня куда-нибудь туда, где ничего нельзя испортить». Иногда и вовсе лучше домой отпустить человека.

– А к чему можно допустить работника в плохом настроении?

– Ну, разве что стены помыть.

Грязные оттенки зеленого

Рынок экопродуктов и органической косметики вырос благодаря тому, что ЗОЖ и осознанное потребление в России перестали быть просто модным трендом – все это уже новая, повседневная реальность. Девушка – красивая, но не по стандартам – приезжает на экотранспорте в лавку с экокосметикой, складывает в холщовый шоппер косметику из органических веществ, упакованную желательно в крафт. И каждый ее шаг от дома до магазина и обратно – пример поведения исключительно осознанного и взвешенного.

Рынок, построенный на самоконтроле, лучше всех должен усвоить правило о свободе своего кулака, которая заканчивается возле кончика чужого носа. Но чем больше ожиданий, тем больше разочарований: рынок бережет природу и не бережет людей. Если ты пробился в крупную косметическую сеть, не жди, что чудесные ароматы ваших эфирных масел, спасающие клиентов от усталости и раздражения, не позволят заказчику решиться на какой-нибудь грязный обман. Когда продукция пройдет все тесты, когда ее красиво расставят на полках магазина и начнут считать выручку, остается риск, что сама компания этой выручки не увидит. Продукты уходят с полок, а деньги не платят, без объяснения причин.

– То есть как – не платят?

– Просто не платят, ни разу не присылают тебе денег, и

все, – Екатерина говорит так, как будто речь не о косметике, сертифицированной в Европе, а о неофициальных заработках. – Продажи идут, а ты несколько месяцев ничего не получаешь. И вот здесь действительно тяжело, потому что ты должен опереться на себя, найти средства, чтобы заплатить поставщикам за сырье. 2018 год был сложным для меня, потому что я не могла долгое время договориться даже на встречу с человеком, который решил нас кинуть. Приходилось использовать разные способы, чтобы просто выйти на мною любимые переговоры. Ну, а когда у меня получилось, мы решили проблему, и стало легче. Если у руководства есть какие-то привычные схемы принятия решений – например, просто взять и кинуть своих партнеров, – то ты все равно можешь постараться и стать исключением, не ко всем же они нечестно относятся, иначе бы уже давно разорились! Ты можешь повлиять на сотрудника и на его эмоции так, что он сможет договориться со своим начальством, и именно вам они заплатят, именно вас не кинут.

– Вы как-то загадочно говорите.

– Ну, это просто переговоры! Ты знаешь, какие фразы использовать. Кажется, что предприниматели очень логичны в своих действиях, но это не всегда так. Все люди принимают решения на основе эмоций, просто не всегда это осознают. Когда ты ведешь переговоры, ориентируясь на эмоциональное поведение человека, ты более эффективен. Нормально говорить так: «Я вижу, что вы сомневаетесь. Вам кажется,

что мы вас кинем». Или так: «Я понимаю, у вас такие правила, и вы, наверное, боитесь неодобрения начальства». Ты посылаешь эти сигналы взаимопонимания, и человеку становится легче. И это не манипуляция, а просто очень глубокое общение. Этот навык помогает не только в бизнесе, но еще и дома. Например, когда ребенок приходит грустный и говорит: «Не буду выносить мусор». И ты вместо того чтобы наорать и наказать, просто спрашиваешь: «Милый, ты сегодня устал?»»

Экобизнес, который гонится за прибылью так же, как и любой менее «осознанный» бизнес, может упустить даже свою экологичность. Если производитель натуральной косметики не указывает в составе консервант, вредный для окружающей среды, Роспотребнадзор его за это не осудит: контролирующие органы беспокоятся только о веществах, которые несут реальный вред здоровью человека. Остальное – на совести компании. И в этой серой зоне возникает уйма соблазнов даже для самых стойких солдатиков экологичного рынка.

Еще одна болезненная тема – тестирование продукции на животных. Производители корейской косметики говорят в рекламе, что их кремы и маски тестируют альтернативными способами, потому что они уже прописаны в законодательстве их государства. За скобками остается то, что любой корейский производитель стремится на китайский рынок – ведь он самый широкий в мире, больше американского. И

вот в Китае уже крем или маска не может попасть на полку, пока его состав не проверят на животных.

В России эта проблема решена наполовину: не проводить тесты косметики на животных уже можно, а бытовой химии – все еще нельзя. Если производитель заявляет, что его средство для мытья посуды или стиральный порошок не были протестированы на животных, будьте внимательны: он или врет, или работает нелегально.

– На этом рынке кажется, что все такие белые и пушистые, зеленые и экологичные. А на самом деле – обычные люди. Девять лет я прожила в розовых очках, а 2018-й стал для меня моментом разочарования в рынке. Мне казалось, что в этот узкий сегмент приходят за идеей – сделать мир чище и чуть ли не спасти его! Победить в экологичном конкурсе может бренд бытовой химии, который занимается «гринвошингом», то есть обманом потребителя, выдавая себя за экологичный, хотя таковым не является по составу. Сайт отзывов на натуральную косметику может продавать первые места известным брендам. Дистрибьюторы экологичных марок могут кидать на деньги. Аптечные сети, кажется, несущие здоровье людям, на самом деле могут убивать маленькие честные бизнесы. Все это видеть неприятно и больно. Но многие пришли в эту сферу просто зарабатывать. И приходится подстраиваться и учиться новым навыкам: например, выбивать все долги во вторник – говорят, что это самый благоприятный день недели. 15 минут телефонного разгово-

ра – и деньги у тебя. А снять стресс мне помогают, конечно, эфирные масла. Подойдешь к полочке, возьмешь флакончик с каким-нибудь абсолютом, почувствуешь этот аромат корицы – дающий энергию, апельсина – помогающего выспаться за 6 часов, или повышающего уверенность в себе иланг-иланга... Эфирные масла влияют на лимбическую систему головного мозга, мгновенно стимулируют выработку гормонов и снижают уровень кортизола, который отвечает за стресс. Так что я помогаю себе своим же бизнесом.

Ну, и где здесь социальность?

Косметика – последняя сфера, которую люди привыкли ассоциировать с социальным предпринимательством. В лабораториях выводится формула, способная сгладить морщины, уменьшить талию или стимулировать рост волос, потом разные жидкости, гели и кремы разливаются по разноцветным баночкам, которые так и кричат с полок: «Ты будешь самой обаятельной и привлекательной, только купи!» Чем больше обещаний средство дает, тем выше его цена, при этом сам продукт распадается на огромное количество таинственных ингредиентов, которые указаны мелким шрифтом и часто на английском языке. И кто кому здесь помогает?

– Я участвовала в форуме «Дельфины бизнеса» в Ростове-на-Дону, посвященном социальному предпринимательству, – рассказывает руководитель пиар-направления компании Mi&Co Мария Печенкина. – На форуме выступали общественные деятели, которые выполняют роль экспертов, но сами бизнеса не имеют. Они ездят в другие страны, делятся зарубежным опытом – их мы долго и с интересом слушали. А потом на трибуну вышла я и имела неосторожность упомянуть и наш продукт. Как только это произошло, мой временной регламент начали жестко ограничивать, а модератор стал егозить: «Так, ну это уже пошла реклама!» Реакция, с которой мы часто сталкиваемся, обычно такая: какой же ты со-

циальный предприниматель, если ты продаешь? Хотя сейчас принято подчеркивать, что социальный бизнес – это не благотворительность, но на деле мало кто готов увидеть в бизнесе, ориентированном на прибыль, какой-то социальный эффект. Если на мероприятии ты хочешь подарить общественным деятелям продукцию, они пугаются и сразу отказываются: «Нет, ни в коем случае, я ничего не рекламирую – и не фотографируйте меня!» Я вижу в этом высокомерие. Мне очень импонирует опыт Англии, где о социальном бизнесе публично и регулярно рассказывают члены королевской семьи, и всем хорошо! В России социальный бизнес ничего не ждет от государства. Но он борется за то, чтобы его узнали и поддержали.

– Но все-таки и правда: где здесь социальность? – спрашиваю я Екатерину.

– В экологической пропаганде. Другие производители столько средств не тратят на экопросвещение, на работу со школьниками и другими предпринимателями. Мы каждый год выбираем школу, покупаем деревья и идем сажать их в Кирове, предварительно обсудив с властями города наиболее удачное место. Наша бытовая «не-химия» не загрязняет природу, у нас даже упаковка сделана из вторично переработанной бумаги. Какой следующий шаг? Мы решили направлять часть средств на восстановление дикой природы. Многие виды животных в России находятся на грани исчезновения. Нам в фонде WWF предложили помогать или бе-

лому медведю, или снежному барсу. Как думаете, кого я хотела выбрать? Ну, конечно, белого медведя, потому что он белый! Хорошо ведь в рекламе: белый порошок отстирывает дочиста. А снежный барс – вот незадача – в черных пятнышках весь, ну как же рекламировать? Мы в инстаграме устроили голосование. Вы спрашиваете про целевую аудиторию Mi&Co – я считаю, что нас выбирают действительно умные женщины. Они не просто проголосовали, а пошли и почитали, кого из животных меньше осталось, кто на грани исчезновения. Снежного барса меньше, ну что ж! Теперь 3 процента от прибыли бытовой химии Pure Water идет на поддержание его популяции.

Кому еще помогать? Катерина выбирает тех, на чьем месте когда-то была и сама. Люди часто жертвуют деньги в фонды, где ребенку с редким диагнозом собирают средства на дорогостоящую операцию, после которой ребенок быстро поправляется – эффект чуда. Но у Матанцевой другой подход.

– А туда, где нужно постоянное, обычное, скучное лечение не каких-то экзотических, а обыкновенных, некрасивых заболеваний, жертвуют гораздо меньше. Какой здесь эффект чуда? – говорит Екатерина. – Поэтому мы выбрали фонд детей с ДЦП, где малышам постоянно нужна реабилитация – и отдаем теперь в фонд 5 процентов от продаж детской серии «Нежный возраст». Я на своем опыте знаю, что есть мамы, которым повезло – у них дети родились здоровыми, а есть

мамы, которым просто не повезло.

Еще Mi&Ko поддерживает кировский центр «Моя семья», в который обращаются беременные женщины в трудной жизненной ситуации. Эти женщины приходят в больницу с решением об аборте. Всем сохранившим ребенка – сейчас это примерно 20 девушек из ста – Mi&Ko дарит набор: детский стиральный порошок Pure Water, мыло, детскую косметику.

– Моя мама полтора года сама разговаривала с этими женщинами, пока мы не нашли психологов во все кировские женские консультации. В основном женщины приходили на аборт из-за того, что боялись потерять мужчину. Я думала, что это какие-то неблагополучные мужчины, но кто бы мог подумать, что и мой мужчина так же точно поступит через две недели после того, как я скажу о беременности, – рассказывает Екатерина.

Есть одна маркетинговая уловка, работающая на сто процентов, позволить клиенту думать, что, выбирая продукт, он меняет мир к лучшему.

Можно было ожидать, что такой поворот в жизни круто отразится и на бизнесе, но тут все шло по плану. Когда от Екатерины ушел любимый мужчина, который часто поддерживал ее в бизнесе, она даже не поняла, что случилось, и попыталась действовать привычным для себя способом – с помощью переговоров. Екатерине показалось, что именно он, а не она, оказался в трудной жизненной ситуации, поэтому не

прекратила общение с ним. «Каждый может оступиться, малыш – это неожиданно, но я тебя поддержу», – говорила она. И только спустя четыре месяца, перепробовав все возможные способы восстановить отношения, она осознала: мужчина действительно оставил ее с ребенком всерьез, и надо будет воспитывать двоих детей и вести бизнес в декрете одной.

– Видимо, перестали действовать чары гормонов, которые во время беременности скрашивают все неприятности, и я вдруг все поняла. Но по крайней мере, у меня появился новый опыт – попытки возвращения мужчины в отношения. Говорят же, что только когда 50 вариантов не сработали, можно успокоиться и отпустить ситуацию, – рассказывает Екатерина о своем расставании как о чем-то будничном.

Она держит на руках двухмесячную дочку, засыпающую после кормления. И сбоку, от ворота почти до самого подола розового шифонового платья Екатерины, спускаются засохшие пятна от молока.

Не надо насилия

Mi&Co выросли по сравнению с 2018 годом на 68 процентов, в прошлом году повысили оборот на 80 процентов – в том числе и благодаря своим социальным акциям. Один из предпринимательских уроков, который Катя вынесла за эти годы, звучит так: быть человечным – выгодно.

Бизнес научил ее нетипичным экозаконам, которые можно познать только опытным путем. Закон первый: там, где экология, почти всегда и экономия.

– Почему мы целых три года выходили на окупаемость? В компании не было привычки экономить. Я работала со второго курса и, сколько бы ни зарабатывала, на второй-третий день все тратила, а потом занимала. То же самое может быть и в бизнесе, и самое опасное – тратить: хочу такую вывеску, такое кресло, надо срочно купить, потому что красиво. Основная моя рекомендация для предпринимателей – вообще ничего не покупать! Если можете прожить без вещи три дня, то она вам точно не нужна. Постепенно мы поняли, что быть «эко» выгодно. Если бы у нас не было отдельного сбора мусора на производстве и в офисе, мы дополнительно в год несли бы 200 тысяч затрат на вывоз этого мусора и его утилизацию. А так за сбор картона, пластика и пленки нам еще и доплачивают 50 тысяч рублей. Это значит, что 250 тысяч мы зарабатываем только на мусоре. А еще экономим на

воде, электричестве и подборе кадров.

– Как экологичный подход к работе помогает экономить на кадрах?

– У нас очень низкая текучка, потому что, зная нашу идеологию, к нам гораздо чаще приходят люди с экозглядами и остаются в компании надолго. Делать что-то хорошее людям нравится.

– А правда ли, что органическую косметику гораздо сложнее сделать эффективной?

– Вообще нисколько! Производители, которые испытывают трудности с натуральными компонентами, просто хотят выпускать что-то дешевое. То есть химию добавляют для того, чтобы снизить себестоимость. Мы научились защищать кожу от табачного дыма, от тяжелых металлов, снижать уровень стрессов. Мы знаем, что кожа тоже страдает от выработки гормона стресса – кортизола – и используем экстракты, которые стимулируют выработку эндорфинов. И действительно, по исследованиям, человек ощущает себя более красивым после того, как пользуется таким средством. Органическая косметика может по своей эффективности заменить инъекции ботокса, липофилинга и многие другие операции. Есть растения с большим потенциалом – они могут защищать от ультрафиолетового излучения, от излучений сотового и компьютера. Есть экстракты, которые очень эффективно убирают морщины – на 44 % за 2 недели! То есть женщина будет выглядеть хорошо, вообще не рискуя при

этом своим здоровьем. Она будет пользоваться косметикой, которая создана на чистых плантациях.

Екатерина описывает подходящую землю, которой могла бы воспользоваться компания Mi&Co, чтобы больше не заказывать сырье у поставщиков из Европы. На этой земле растут ромашки и мята, из которых потом получают цветочные воды – гидролаты. Мне представляется отдельная плантация Mi&Co где-то на юге Франции, но Катя, оказывается, все это время говорила о Кирове.

– Реально – в Кирове?

– Конечно, наша земля подходит. Наш регион считают депрессивным, но всему свое время. На конференциях, когда Mi&Co делится своим опытом с корпорациями уровня Procter & Gamble, мы часто встречаем скепсис: «Какой там объем загрязнения даст ваше маленькое производство?» А мы говорим, что будем делать что-то маленькое и экологичное, чтобы заряжать других – например, сотрудников их же компании. Делать свое дело и просто ждать. Некоторые зеленые активисты занимают по отношению к миру оборонительно-агрессивную позицию: «Давай разделяй мусор, иначе ты враг природе». Или стыдят каждого встречного: «Вот ты, такой бессовестный человек, берешь пластиковый пакет в магазине». А я говорю: не надо насилия! Не надо стыдить взрослых за отсутствие экопривычек и за то, что от их детей пахнет дешевым синтетическим стиральным порошком. Нужно всего-то жить так, чтобы вам хотели подражать. Я вы-

гляжу хорошо в красивом платье и с красивой сумочкой, и когда прихожу на лекции в институт к студентам, то рассказываю, что надо одинаково заботиться о природе и о себе. Девочки смотрят на меня и думают: «А как вы так выглядите?» Если им захочется быть такими же, значит, захочется перенять и мои экопривычки. А если я приду такая голодная, невымытая, с авоськой и скажу, что я экоактивист, поэтому не пользуюсь шампунем, не трачу воду и не принимаю ванну, то кто ж захочет подражать?

– Что для вас красота?

– Красивая женщина – та, которая улыбается. У нас есть сотрудницы, которые все время улыбаются, – и они прекрасно выглядят, больше ничего не надо. Когда женщина счастлива, когда она хорошо себя чувствует, даже легче заживают царапины, меньше уровень испарения влаги с поверхности кожи – за счет этого кожа выглядит более упругой и молодой.

– Важно быть красивой, если профессионально занимаешься косметикой?

– Конечно, это хорошо, если человек, продающий косметику, постоянно говорящий о здоровье и молодости, еще и красивый. Но вы удивитесь: я никогда не была красивой, мама меня такой не считала, муж никогда не говорил о моей красоте. Но к 27 годам я просто взяла и сделала красивой саму себя. Ходила на женскую йогу, научилась делать прически, безупречно краситься, стильно одеваться, правильно фотографироваться. Вот и весь секрет – я красивая!

То есть все решает уверенность в себе? Или дело все-таки в красивом стеклянном флаконе, который в любой момент можно достать с полки и услышать запах эфирного масла инланг-иланга. А-ро-мат.

История 3

Что сделала управленец Наталья Перязева, когда представила себя старушкой

Автор: Алена Корк

«Сказки у камина»

«ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ – ЭТО ТАКОЕ ПОЛЕЗНОЕ РАСТЕНИЕ, КОТОРОЕ ПОГЛОЩАЕТ НЕГАТИВ И ВЫДЕЛЯЕТ ПОЗИТИВ»

Проблема:

В России много одиноких стариков и много детей, которым не хватает родных бабушек и дедушек.

Решение:

Открыть частный дом престарелых и частный детский сад. А потом свести их обитателей вместе. Хотя бы на один день в неделю.

Как заработать:

Счастливые дети и старики – лучшие агенты сарафанного маркетинга. Они все расскажут своим родственникам, а те приведут тебе новых клиентов.

С чего начать:

Вложить в дело 1,5 миллиона рублей личных накоплений. Но очень важно, чтобы эти деньги у тебя были не последними.

Стар и млад

– А у пингвинов есть колени?

– Почему к нам эльфы не залетают? Из-за климата?

– Зубы – они как буддисты, да? Выпадают и возрождаются вновь?

– Что будет, если разлить на Луне ведро воды?

– Хрен – это такое удобрение для еды?

Степан Семенович, расположившись в кресле у камина, чешет затылок, подбирая слова. Ему приходится отвечать на эти и десятки других неожиданных вопросов. Живое пламя мечется за решеткой, уютно трещат дрова, тени беспорядочно прыгают по потолку и стенам, дети сидят послушно и смиренно, замороженно глядя то на седого деда, то на огонь в камине. Бывший учитель русского языка и литературы, постоялец дома престарелых «Дом у парка» несколько раз в неделю приходит в детский сад «7 гномов», читает детям вслух сказки и отвечает на их пытливые вопросы. У Степана Семеновича доброе лицо русского интеллигента, серо-голубые глаза в лучиках морщин, устремленных вверх, часто улыбается. Мягкий, бархатный голос выразительно передает и страдания сестрицы Аленушки, потерявшей братца Иванушку, и капризы глупого Мышонка, никак не желающего засыпать, и отвагу Вани Васильчикова, победившего Кроко-

дила-самодура.

Через несколько часов за детьми приходят родители. Застегивая им пуговицы, завязывая шнурки, натягивая рукавички, мамы и папы узнают, как здорово было сегодня в садике и какую интересную сказку читал им Степан Семенович. А седой старик возвращается в свою комнату, ложится в кровать, закрывает глаза и улыбается, вспоминая детей. Завтра Степан Семенович отправляется домой. В кресло у камина сядет другой дедушка, затем другая бабушка, они прочитают другие сказки, а дети зададут множество других вопросов.

Так четыре года назад начинался проект «Сказки у камина».

Догнать брошенный мяч

Поселок-парк «Форест Вилль» надежно защищен от посторонних забором, и попасть сюда можно только по пропускам. Но все дома, сады и лужайки открыты. И, как ни странно, именно открытое пространство рождает чувство защищенности и безопасности. На некоторых участках стоят игрушечные домики в небольшой человеческий рост. В детстве за такой домик отдал бы все, что у тебя есть – и вкладыши от жвачки, и куклу-невесту, и велосипед «Школьник». По пустым проселочным дорогам на совсем других велосипедах катаются дети. И здороваются с каждым стариком, которого катят на инвалидной коляске или под руку ведут к пруду. Все это в часе езды от Москвы.

«Дом у парка» – так называется дом престарелых, который четыре года назад открыла предпринимательница Наталья Перязева. Он похож одновременно на частный детский сад, на тихий отель и на дом отдыха. Здесь рисуют и клеят аппликации – как в садике. Здесь освобождают от всех бытовых забот и берегут твой покой – как в тихом дорогом отеле. Здесь природа обнимает со всех сторон, и сам воздух успокаивает нервы – как в доме отдыха. Обстоятельства, по которым пожилые люди попадают в «Дом у парка», похожи. Кто-то приезжает сюда, когда дети отправляются отдыхать; кто-то не может находиться дома один с восьми утра до восьми

вечера, пока близкие на работе; кто-то нуждается в дополнительном уходе. За всех этих стариков заплатили, и заплатили хорошо – сутки пребывания в «Доме у парка» стоят от 1600 до 5000 рублей. Но, заплатив, не избавились, а позаботились. Хотя с этим утверждением еще многие в России готовы спорить.

– Стереотип «привести в дом престарелых – значит предать» уже уходит? Или все еще силен?

– Он очень даже крепок, – отвечает Перязева. – Пока что формулировка «сдать в дом престарелых» – устойчивая идиома, отражающая смесь жестокости и чувства вины. Пренебрежение к тем, кто это решение принял. И жалость к тем, по отношению к кому это решение принято. Над этим еще долго придется работать. Я часто бываю за границей и вижу, как у них устроены дома престарелых: у каждого старика своя приватность и своя жизнь. Все это совпадает с моими представлениями о том, как должна выглядеть достойная старость. Я могу нафантазировать себе замок, но если он нигде не был построен, большой вопрос, нужен ли такой замок, будет ли он востребован. А если моя фантазия совпадает с тем, что я вижу в Штатах или Европе, у нас есть шанс к этому приблизиться. Потому что человеческому разуму это понятно, а в человеческой жизни востребовано.

– То есть вы отталкиваетесь от идеальной картины – как это может быть? А не от того, какие у нас ужасные дома престарелых и как их необходимо изменить?

– Визионерская позиция не имеет права отталкиваться от текущего положения дел и никогда не строится на чувстве вины, тоски или чего-то негативного, – уверенно улыбаясь, отвечает Перязева. – Она всегда основана на мечтах о лучшем будущем, на стратегии брошенного мяча, который ты догоняешь. И это мой рецепт: если ты нацелен вперед, у тебя почти нет шанса выгореть. Если ты думаешь и живешь, исходя из ситуации прошлого или сегодняшнего дня, то вероятность выгореть очень высока. Потому что в сегодняшнем дне тебе нужно гораздо больше доказательств правильности твоего пути. А если я сегодня думаю о том, что будет спустя тридцать лет, мне все равно, что и как происходит сейчас. Я мысленно не тут, а там. И у меня там все хорошо. И я туда иду.

Как так вышло, что успешная московская IT-предпринимательница открыла дом престарелых и занялась социальными проектами? А очень просто. Однажды Наталья Перязева представила себя не «тут», а «там»: в восемьдесят лет. Подумала о своей старости. И не только о своей – вообще о старости.

– А когда о ней думать, как не в сорок лет? – удивляется в ответ Наталья. – В пятьдесят уже может не хватать денег, а в шестьдесят гарантированно не будет хватать сил. Если думать о своих восьмидесяти, то прекрасно это сделать за сорок лет до того, как они наступят. С этого «Дом у парка» и начался. С одной стороны, иллюзорная картинка из бу-

дущего, с другой – кусочек идеального мира в миниатюре, здесь и сейчас, и этот мир уже можно подкручивать, донстраивать, сопоставляя его с будущим большим идеалом.

– Дедушка, а когда вы были маленьким, Бог уже был? Или потом появился?

– Бог? Кхм. Ну... Был, конечно, уже к тому времени.

– А вы его видели?

– Честно говоря, нет.

– А говорят, что Бог все и всех видит! Почему?

– Так это... Зрение у него хорошее!

99 процентов и 100 процентов

Наталья Перязева родилась в типичной, как она считает, московской семье инженеров. «Мы не ездили на моря, зато ходили в байдарочные походы по озерам Карелии, рекам Песь и Молога. Сплавы, палатки, костры, гитара». Пошла учиться в школу с углубленным изучением немецкого языка: акцент на лингвистику, иностранные языки преподавали с малых лет. На вопрос, почему именно немецкий, отвечает: «Школа была ближайшая, не надо было переходить дорогу. Очень по-московски».

Первые деньги маленькая Наташа заработала в восемь лет. Это были 1980-е, когда о развале страны еще никто не думал, а инженеры пока не знали, что скоро начнут закрываться научные институты и останавливаться заводы. Татьяна, младшая сестра Натальи, часто болела. Мама бросила службу, перешла на надомную работу и стала вязать шапочки. Это был период всеобщего дефицита: красивую шапку в магазине не купить, да и пряжу не достать. Зато почему-то в изобилии продавались мужские шерстяные носки. Вернувшись из школы и сделав уроки, Наташа садилась на диван, включала телевизор и начинала распускать купленные родителями в большом количестве носки. Один, второй, третий, десятый, сотый. Получалась пряжа, из пряжи получались шапки, из шапок – деньги.

Первое образование секретаря-делопроизводителя Перязева получила в колледже МИД РФ. Стала учиться дальше, поступила в Московский государственный лингвистический университет – на специалиста по межкультурным коммуникациям. Обязательного распределения уже не было, после выпуска Наталья могла работать и учителем в школе, и переводчиком. Училась Перязева вечерами, а днем работала в дилерском центре «Мерседес Бенц». Сначала секретарем со знанием немецкого языка, потом стала помощником директора и руководителем аналитического отдела, который разрабатывал программное обеспечение. Двадцать лет назад для того, чтобы руководить таким проектом, не требовалось специального образования, достаточно было иметь широкий кругозор, тягу к знаниям и способность решать нетривиальные задачи. Наталья и ее отдел взялись разрабатывать программное обеспечение для автобизнеса, пообещав сделать все за полгода. За полгода не получилось. Большой босс посмотрел на Наталью, на других ребят, нахмурился и тихо произнес: «Пошли вон». Стоял 2003 год. Россия уже сделала первый шаг в «тучные нулевые». Бизнес уже не делался на ровном месте, из ничего, но возможностей все еще была масса. Команда молодых, нахальных ребят решила: мы так просто не сдадимся и свое программное обеспечение для автобизнеса все-таки сделаем.

И сделали. Компания Натальи Перязевой «Группа Лоджик Старс» вот уже семнадцать лет успешно продает именно

программное обеспечение и как раз для автобизнеса. Среди клиентов – около ста автосервисов, дистрибьюторов и дилеров, включая представительства официальных дилеров различных брендов. Компания производит программное обеспечение, которое позволяет полностью автоматизировать все внутренние процессы предприятия (так называемая ERP-система⁴) – от заказа автомобилей на производстве и последующего дооборудования и продаж до снабжения запчастями, постгарантийного обслуживания, сервисных книжек, записей на ремонт и взаиморасчетов со всеми контрагентами.

– Объясните – как лингвист, человек с гуманитарным мышлением, смог открыть IT-компанию и руководить ею столько лет?

– Я не программист, никогда не программировала и вряд ли буду когда-нибудь этим заниматься. У меня есть другие интересы – я делаю социальные проекты. Но лингвистика предполагает широкий кругозор. И, как человек с широким кругозором и достаточно хорошо выстроенными логическими связями, я умею выстраивать бизнес-процессы. Я могу воздействовать на команду, на окружающую среду для того, чтобы все срасталось. Главврач больницы не должен быть

⁴ ERP (*англ.* Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения.

лучшим на свете хирургом. Он может быть хорошим управленцем – и этого достаточно, чтобы больница функционировала хорошо. Я как раз управленец.

– А как вы контролируете результат, если сами не программируете?

– Это очень простая оценка: если потребитель им пользуется, значит, IT-продукт есть. В программировании работает одно классное правило: программное обеспечение не может быть готово на 99 процентов, только на 100. Это не литература, тут один процент недописанного кода делает произведение неготовым в принципе. Компания выдает востребованный продукт – значит, все работает.

«Группа Лоджик Старс» – небольшая компания, пятнадцать человек в штате. Но этого хватает, чтобы удовлетворить запросы сотен клиентов. И зарабатывать миллионы рублей.

Но вся эта предшествующая биография практически никак не повлияла на следующий шаг, уверена Наталья. Ни первые большие деньги, ни становление собственной компании, ни управленческий опыт. Ничто, кроме детей. А вот дети, дочь и сын, одним своим появлением начали влиять на все остальное.

О пользе стрессов

Олеся родилась в 2008 году. И благодаря дочери Перязева пришла в детский бизнес. Наталья решила: чтобы дети выросли образованными, воспитанными и получили лучшее, им надо создать нужную среду. Поэтому после рождения дочери она открыла свой новый проект – детский клуб по франшизе. Дошкольное и даже додетсадовское развитие тогда было очень популярным трендом в мамской среде, все, как безумные, читали «После трех уже поздно» японца Масару Ибуки⁵ и мечтали, чтобы дети в три года играли на скрипке и свободно болтали на английском. Клуб был рассчитан на деток с восьми месяцев до школы, в нем предлагали много развивающих занятий. В 2010 году он стал одним из самых больших клубов в Сети. И именно благодаря этому опыту Перязева создала в своей компании дополнительное IT-подразделение – автоматизация детского бизнеса.

– Придя в сферу педагогическую, я обнаружила в ней такой хаос, который моим алгоритмичным умом объять было невозможно. Там все держалось на стикерах – все телефоны записаны на стикерах, клиенты на стикерах, суммы на стикерах. И эти склеротичные бумажки болтаются по всему помещению. Посчитать не то что прибыль, а выручку, и да-

⁵ Ибуки М. После трех уже поздно. *Пер. с англ.* Н. Перовой. М. Альпина Нон-Фикшн. 2011.

же примерно ее спрогнозировать было невозможно. Сегодня BabyLogic делает программное обеспечение для разных дошкольных учреждений.

Клуб находился в центре Москвы, Перязевы же вскоре переехали за город. Ездить каждый день полтора-два часа, чтобы посмотреть, как дела в клубе, нереально. Но тема детства не отпускала. Поэтому Наталья, продав детский клуб, купила детский сад. Купила скорее в душевном порыве, а не ради бизнес-идеи. Увы, «успешный и прибыльный» детский сад, с которым хозяева были вынуждены расставаться исключительно по личным обстоятельствам, на поверку оказался убыточным. Если бы Перязева не любила стрессы так, как она их любит, клиентов в детском саду так и не появилось бы, и он бы прогорел. Но Наталья обожает стрессы:

– Да, я ненормальная. Я уверена, что каждый стресс заставляет тебя мыслить иначе. Либо ты остаешься в этом «закукленном» состоянии, и твой конкретный бизнес или конкретная идея умирают. Либо ты в стрессе придумываешь, креативишь, и что-то новое приходит в голову для того, чтобы выжить. Я считаю, что человек выживает в любых условиях. Его только надо поставить в неудобное положение – и тогда он резко начнет выживать. И станет лучше, чем был до этого.

С детским садом «7 гномов» примерно так и получилось: надо привлекать клиентов, а денег на это не было. А уникальность детского сада как бизнеса очень условная – ну, са-

дик и садик. Да, место у него, может, удобнее, чем какое-либо другое. Да, ты набрал самых лучших на свете воспитателей, но пойди теперь и докажи, что именно они самые лучшие. И Наталье пришла в голову простая идея. Безусловно, садик для ребенка выбирают родители, чаще всего мать. Но это только так кажется. На самом деле путь к сердцу родителей лежит через сердце ребенка. И если ребенку в детском садике будет хорошо, то он сделает все, чтобы его родители «сделали правильный выбор».

– Поэтому я решила действовать через детей. Мы еженедельно стали проводить у себя особые мероприятия – каждый раз что-то новое. Например, раз в месяц к детям приезжают театры, раз в месяц проходят квесты, раз в месяц «кулинариумы»... Что в детском саду как бизнесе самое важное? Чтобы ребенок пришел в понедельник. Ведь не каждый ребенок любит детский сад. Ему прикольно дома, с родителями, с бабушкой, в парке, а в детском саду ему порой не прикольно. А мы решили сделать так, чтобы каждую пятницу каждый ребенок уходил из детского сада с мыслью: «Мама, давай еще тут останемся!» А в понедельник он бы туда бежал без всякого принуждения. Это значит, что все это время родители тоже будут пребывать в состоянии защищенности: слава богу, в понедельник он пойдет в детский сад, ему там будет интересно, а мне не надо будет думать о том, опоздаю я на работу или нет. Всем комфортно.

Перязева видит это главной задачей во всех своих проек-

тах – создавать у клиента чувство защищенности. Старики в доме престарелых и их родственники, дети в детском саду и их родители – все должны чувствовать себя защищенными. Каждый должен знать: о нем подумали, о нем позаботились. У человека должна быть точка опоры, место спокойствия и уверенности в завтрашнем дне. Дети стали рассказывать родителям, как классно им в детском саду, те – другим родителям. Проблема с клиентами решилась сама собой. Теперь в детском саду Перязевой, рассчитанном на тридцать шесть мест, минимальная заполняемость в среднем по году – восемьдесят процентов (а в большинстве групп и вовсе свободных мест нет).

Но проблемы с клиентами невозможно решить навсегда. Жизнь меняется, приходят новые люди, возникают новые ситуации, требуются новые инструменты. Любой бизнес – это живой организм, в котором одни и те же методы редко работают дольше, чем полгода-год. Чтобы в садик приходили дети, придумывать что-то нужно постоянно.

Очередной такой придумкой стала идея соединить детский сад и дом престарелых в одном проекте.

«Дом у парка» тоже первое время был убыточным. И вообще – осенью 2015 года Наталья оказалась один на один с двумя классными «игрушками» – домом престарелых, в котором есть все, кроме клиентов, и детским садом, в котором есть все, кроме клиентов. С соответствующими затратами на аренду, персонал и прочими финансовыми радостями.

Стоп, а когда и почему появился дом престарелых? А по той же причине – у Натальи родился ребенок. Если на детский сад ее вдохновила дочь, то на дом престарелых – сын. Когда родился Лука, семья решила съехаться с одной из бабушек.

– А что будет, если медведь и заяц нападут на волка и лису? Кто победит?

– А зачем им нападать?

– Ну им там ведь в лесу скучно!

– Зверям – скучно?! Ну вы даете. Им там хорошо. Они живут мирно, без драк.

– Разве так бывает?

Они – это мы. Только позже

Пять лет назад Наталья совершила смелый поступок – предложила мужу жить под одной крышей с его мамой. Своим алгоритмичным умом она выстроила целую систему разумных аргументов в пользу такого союза: «Дорогой, у нас сейчас есть один ребенок и вот-вот появится второй. Через какое-то время маме может понадобиться гораздо больше помощи, значит, лучше всем быть поближе. Да и нам когда-то придется постареть. Я хочу, чтобы наши дети видели, как мы заботимся о своих родителях. Впитывали бы это поведение и потом точно так же вели себя по отношению к нам. И своих собственных детей, наших внуков, воспитывали бы по нашему примеру».

– На самом деле это исключительно эгоистичная позиция, – признается Наталья. – Я убеждена: эмоциональный контакт бабушек с внуками качественно другой, нежели у родителей с детьми. И без него дети не смогут вырасти в полноценной среде. А затем – привить правильные ценности своим собственным детям, нашим внукам.

И тут же возражает сама себе:

– Нет, я не сторонник патриархальных семейных отношений. Я не готова жить в деревне большим кланом, вспахивать поля, придерживать домостроя и делать все, что делали наши предки. Но я хочу сохранить нормальные челове-

ские отношения, уважительные, добрые, любящие, где каждый занят своим делом. И в которых нет латентного насилия.

Термин «скрытое насилие» не вполне вписывается в парадигму этой истории. Вроде бы все бабушки и дедушки окружены вниманием и счастливы. Но в повседневной жизни латентное насилие принимает самые разные формы, иногда едва уловимые. Что мы делаем, когда наша бабушка или, дай бог, прабабушка в сотый раз делится с нами какой-то историей? Мы сочувственно киваем, потом начинаем рассказывать наперед, что происходило дальше, а в какой-то момент вежливо отключаемся от общения. Это отключение – тоже переход в состояние латентного насилия.

– Родители, вернувшись в восемь вечера с работы, занимаются детьми. И если к ним подходит старушка-мать с вопросом: «Как у тебя дела?» – они бросают вскользь: «Все хорошо. Тебе чаю налить?» Это типичная зарисовка из жизни среднестатистической семьи, живущей в одной квартире несколькими поколениями. И ведь действительно – ну зачем старушку-мать беспокоить нашими переживаниями. У нее сердце, она нервничает. И вообще, как ей объяснить, что сегодня происходило? Много чего происходило. Но сказать «все хорошо» – это не сказать ничего. Рассказать же все как есть – это пережить все заново, а зачем?

– Но ведь мы так поступаем из благих побуждений: зачем человека беспокоить?

– Разворачиваем ситуацию. У вас дети есть? Вам бывает

интересно знать, как у них дела? Вы приходите к своему ребенку и спрашиваете: «А что у тебя сегодня?» И слышите в ответ: «Все нормально». Почему-то хочется поподробнее, да? Вы хотите быть на связи, где-то помочь, подсказать, надавать тумачков, если есть за что. И для себя как для родителя это право мы считаем естественным. Но своим престарелым родителям почему-то в нем отказываем и на тот же самый вопрос отвечаем: «Да нормально все». Это то, чего мне бы хотелось избежать. Не надо думать, что они – это какие-то особенные старенькие люди. Они – это мы, только немножко позже.

Продав квартиру в Москве, Перязевы переехали в загородный дом. И стали жить вместе с 76-летней бабушкой. Родился младший ребенок. И однажды вечером на Наталью снизошло то, что в романтической литературе и практической психологии называется озарением.

Стоял сырой март, но в доме было, как обычно, тепло. В гостиной горел камин. Луке было около пяти месяцев, он учился ползать. Смешно раскачивался, мотал головой, упрямо пытался доползти до цели – игрушки, брошенной на ковер. Бабушка ползала по полу вместе с ним. Наталья сидела на диване, как она сама говорит, с гормональными сдвигами на фоне лактации. Женщины в таком состоянии чувствуют мир очень остро. В фотографии есть термин «глубина резкости изображаемого пространства». После рождения детей резкость изображаемого мира у женщины обычно накручена

до предела. Меняется оптика, смещаются фокусы. «Галине Петровне семьдесят шесть, она ползает по полу с этим клопом, и всем кайфово, у всех эмоции бьют через край. Видно, что они не пытаются напоказ мне эти эмоции предьявить. А когда мне будет восемьдесят, как оно у меня будет?» – подумала Наталья.

Камин должен гореть

Наши дети живут не в таком мире, в каком жили мы. В них вкладывают много и сразу: они с детства учат иностранные языки, лучше понимают себя, знают, кем хотят стать в будущем. Они могут дауншифтить в Индии, волонтерить в Африке, вести бизнес в Европе. Для них действительно открыт весь мир.

– Я нарисовала себе картину: дети окончили школу, получили профессии и, свободные, разлетелись. С кем останемся мы с мужем? С кошками и собаками в лучшем случае. Нет, животных мы любим, но иногда хочется чего-то большего. И целью нашего воссоединения с бабушкой была в том числе и социализация. Чтобы человек не был одинок. Не потому, что ему захочется пресловутый стакан воды, а потому что ему необходимо общение. А в моей семье – все долгожители. И если я со своей предпринимательской деятельностью не скопычусь значительно раньше, у меня есть неплохие шансы дожить до восьмидесяти. А мужчины, по статистике, в России живут меньше женщин. И получается с вероятностью пятьдесят на пятьдесят, что в свои восемьдесят лет я останусь с кошечкой и собачкой. Я поняла, что не хочу быть зависимой от старости. И в то же время не хочу, чтобы мои дети были зависимы от меня.

Когда Наталья в детстве с родителями уходила в байда-

рочные походы, ее бабушка на три недели оставалась дома одна. На всякий случай соседей просили за ней присмотреть, зайти на пять минут раз в день, спросить, не нужно ли чего, купить продукты, если закончатся. Плотные соседские отношения позволяли быть уверенными в том, что все будет хорошо. Перязева с детства усвоила: взрослые несут ответственность за своих стариков. Получается, наша зависимость от детей и зависимость взрослых детей от нас – это две стороны одной медали. Когда мы рожаем детей, это наш выбор, мы понимаем и принимаем всю меру ответственности – болезни, подгузники, первые зубы. Но когда стареет родитель, у его детей нет выбора. Они оказываются в моральной ловушке. Они должны заботиться о нем – это святая обязанность, прописанная еще в пятой заповеди Моисеевых скрижалей: «Почитай отца своего и мать свою, чтобы тебе хорошо было и чтобы ты долго прожил на земле». А если родитель на восьмом десятке словил Альцгеймера, стал полностью зависимым и превратился в обузу для всей семьи? Почему нельзя найти отцу или матери хороший пансионат, где о них будут заботиться лучше, чем дома? И посещать их там всей семьей несколько раз в неделю. Разве у Моисея написано, что такая забота – это зло и предательство?

Именно такой «ловушки» Наталья не хотела своим детям: – Я всегда была против этого принципа: «Я тебя родила, меняла тебе подгузники, теперь твоя очередь». Во-первых, поменять подгузники взрослому человеку не так-то просто,

это требует определенного профессионализма. Сменой подгузников должны заниматься те, кто понимает, как это делать. У них это получится максимально гуманно, с правильным подходом, эмпатией нужного уровня. Если это мои собственные дети, которые пришли после работы, а тут я со своими подгузниками, уровень эмпатии, мягко говоря, может скатиться к нулю.

В общем, Наталья поняла: надо сегодня сделать что-то такое, чтобы спустя сорок лет спокойно жить. Что это – бизнес-идея или просто ответственное отношение к собственному будущему? А может, не только к собственному?

Казалось бы, Перязевы могли своим айтишным бизнесом заработать достаточно денег, вложиться в какой-нибудь надежный инвестиционный фонд, обеспечить себе в будущем пассивный доход, жить на него припеваючи, пока есть силы, а когда не станет – избавить себя и своих детей от лишних волнений: мало, что ли, в стране других хороших пансионатов для престарелых? Но этот вариант Наталья для себя не рассматривала. Не такой у нее характер: все, что связано с пассивностью, ей просто неинтересно. Жизнь должна иметь смысл, а это возможно только в том случае, если ты непосредственно принимаешь участие в том, во что веришь. Стать богатой старухой среди нищеты и разрухи – для Перязевой это равносильно жизненному краху. Но если уж на что и влиять, то влиять глобально. Наталья решила: старость должна стать счастливой и комфортной не только у нее

лично, но у всех. А для этого надо изменить очень многое, прежде всего в общественном сознании.

Люди, способные в настоящем разглядеть будущее и повлиять на него – визионеры. Люди, способные воздействовать на общественное мнение и принятый ход вещей – социальные предприниматели. Перязева – и визионер, и социальный предприниматель.

«Дом у парка» открылся в июле 2015 года. Перязева вложила в него деньги, заработанные в IT-бизнесе.

Сколько конкретно нужно денег, чтобы открыть дом престарелых?

– Если вы пришли на этот рынок играть вдолгую, с горизонтом развития на двадцать-тридцать лет, то заходить надо основательно, с большими деньгами, с качественным архитектурным проектом, с простроенным менеджментом, с визионерским развитием, когда ты понимаешь, что, как и где будет меняться, – считает Наталья. – И это миллионы и миллиарды рублей. Но если ты приходишь с мини-бизнесом и настроением «я хочу творить прекрасное», вложения могут быть и в районе миллиона. Снять коттедж и сделать его удобным для проживания можно с очень небольшими деньгами. Если говорить о моих стартовых инвестициях, то они были в районе полутора-двух миллионов рублей. Но это не тот путь, который я кому-то могла бы порекомендовать. Это был мой путь трудных ошибок.

– О чем вы?

– О количестве потраченных нервов и о приобретенном опыте, без которого обычный человек точно сможет прожить.

Первый «Дом у парка» появился в Лианозове, районе на северо-востоке Москвы. Наталья называет его в чистом виде экспериментальной моделью. И утверждает: «На самоокупаемость и прибыль реально выйти в течение первого года. Но здесь надо понимать, с чем ты стартуешь – с четким планом или с фантазией, как у меня. Во втором случае этот срок может значительно увеличиться, потому что по дороге ты обязательно совершишь много ошибок. В подборе помещения и персонала, в маркетинговой стратегии и тактике. Но если делать все по правилам, с трезвым умом, то в течение года на прибыль выйти можно».

– А почему ты делала не по правилам?

– Все, что я делаю, во многом не благодаря, а вопреки. Это не значит, что я игнорирую логику и живу вне закона. Но я готова принимать риски и с ними справляться. Я очень легко адаптируюсь к изменяющимся условиям. Это одна из моих главных способностей: я могу переработать практически любую ситуацию в позитив. У меня встроенный тумблер преобразования всего в положительную энергию. Наверное, это одна из составляющих предпринимательского мышления, ведь если заикливаться на негативе, ты просто не сможешь выдержать тот уровень стресса, с которым приходится иметь дело в бизнесе.

Первый дом был рассчитан на тридцать три постояльца. Условия идеальные, персонал внимательный, осталось только распахнуть двери – и тут же выстроится очередь. Ну, а если выстроится не сразу, то надо просто донести до людей свои ценности. Главная из которых звучит так: «Вы не сдаете своих родственников в дом престарелых, а награждаете их возможностью жить другой жизнью». Наталья и ее команда были крайне удивлены, когда в первый месяц в доме поселилось всего четыре клиента. Динамики нет, денег на рекламу тоже нет, что делать – непонятно. Ясен лишь первый урок – предприниматель не может быть мериллом объективности и жизнеспособности своей идеи.

Наталья Перязева говорит, что внешний стресс для нее – главный источник энергии. Если не будет созидательного стресса извне, вместо него обязательно появится разрушительный стресс изнутри. Она начнет заниматься самокопанием, избыточной рефлексией, доведет себя до депрессии. Она, как лиственное растение, постоянно нуждается в углекислом газе, чтобы перерабатывать его в кислород. Этот избыток жизненной энергии нужно все время направлять в позитивное русло. Иначе и до самовозгорания недалеко. На этом топливе «Дом у парка» и вылетел на самоокупаемость, а потом и на прибыль. Снова помог стресс.

Стояла очередная подмосковная осень, слякотная и неяркая. В детском саду уже были клиенты. И еще в садике был

камин. И не то чтобы Наталья постоянно думала об этом камине. Но он, как заноза, сидел в ее голове и саднил. Висящее на стене ружье должно выстрелить, камин должен гореть. Потому что камин не только греет и светит, но и создает настроение. Но как камин зажечь при детях? Дети не должны баловаться в этот момент, потому что любой уголек, одно случайное движение – и оставшуюся жизнь владельцы детского сада проводят по-другому. Даже воспитатель за всеми не уследит. Нужен кто-то, кого дети будут слушаться беспрекословно.

Так родился проект «Сказки у камина».

– А правда, что раньше телефонов не было?

– Были, но другие. Большие такие, с трубками, диском...

– Знаю, знаю, у нас на даче такой! Очень смешной телефон!

– Сейчас уже смешной. А лет через двадцать такие только в музее можно будет увидеть.

– А вы там тоже будете?

– Где?

– В музее, со старыми вещами.

– Ха-ха-ха. Буду! И вас дождусь там. Вместе звонить будем. Друг другу.

Бабушка Натальи Лариса Сергеевна в семидесятые годы собирала открытки. И среди прочих у нее была открытка по

мотивам сказки Андерсена «Снежная королева»: Кай и Герда сидят на полу, бабушка читает им, сидя в кресле-качалке, а рядом горит камин. Эту картинку может воскресить в памяти каждый советский ребенок. Всплыла она и в голове Натальи – и тут же сработал встроенный тумблер превращения всего в положительную энергию. И материнский опыт тоже. Наталья знала: для детей важен фактор неожиданности. Они могут не слушаться хорошо знакомого человека, но при посторонних вполне прилично себя ведут. Воспитатель хорошо знаком, все его тонкие места дети знают очень хорошо, умеют им манипулировать. Значит, нужен кто-то новый.

– Но кто новый? Кто такой свободный новый, кто будет каждый раз новый? Тогда я вспомнила про дом престарелых, где скучающим обитателям нужен был какой-то досуг, интеллектуально и эмоционально понятный. В лианозовском пансионате тогда как раз жил Степан Семенович, в свое время работавший учителем русского языка и литературы.

Со Степана Семеновича все и началось: он приходил к детям и читал сказки. Затем появлялись новые лица, чтобы не возникло привыкания. Но и Степан Семенович продолжал приходить. Камин, сказки, необычное общение – привлекли новых клиентов как в детский сад, так и в дом престарелых.

– Нашей задачей было открыть двери. Показать, что здесь безопасно и комфортно. Потому что в массовом сознании дома престарелых – это страшно и непонятно. Но если постепенно твой ребенок знакомится с его жителями, а потом

каждый вечер делится с тобой впечатлениями, и если даже он такой смелый, может, и тебе, взрослому, стоит прийти послушать, посмотреть? И родители потянулись за детьми. А потом стали смотреть на происходящее их глазами. Воспринимать проблему немощной старости шире и в целом. Для меня это был правильный знак: значит, мы делаем то, что надо, боремся с родительскими страхами. Детям-то не страшно – страшно нам.

– Протеста со стороны родителей не было?

– Когда мы начинали эксперимент, я очень опасалась этого. Мне хотелось, чтобы дети пошли к старикам, но я боялась, что родители посадят меня на кол с моими фантазиями. Но ни одного негативного отзыва не появилось. Ни разу. Родители говорили, как они рады, как это здорово, потому что у них нет бабушек и дедушек рядом или их нет совсем, но они понимают, как это важно, чтобы ребенок видел людей другого возраста. Я слышала от них, по сути, свои собственные слова, они стали принимать мои идеалы.

Ее величество Сиделка

«Дом у парка» – это не хоспис, здесь не оказывают паллиативную помощь. Здесь люди живут обычной жизнью, просто не в стенах родного дома. Да, в рамках этой жизни может понадобиться терапевт, коляска, пандус, инсулин, тонометр, но подобные вещи естественные для этого возраста. Бывает, что старики приезжают в «Дом у парка» после инсульта, инфаркта, и им нужна реабилитация. Здесь к ним относятся как к людям, которые приехали к себе домой. И важную роль в этом играют сиделки.

Людмила Громова работает в «Доме у парка» почти два года. Работала в детском саду, потом в частном медицинском центре. Когда его закрыли, начала искать работу по объявлениям. Сиделкой прежде никогда не была. Людмила приехала на собеседование и, поднимаясь на второй этаж, ощутила дежавю. Ей показалось, что она уже шагала вот так по деревянной лестнице, на каждую ступеньку которой заботливо прибит вязаный половичок – для безопасности. И видела уже этих стариков – веселых, задумчивых, шепутных, неторопливых, порой обижающихся, как дети, и так же быстро возвращающихся к легкой радости. И в просторной гостиной с большими чистыми окнами ветерок вот так же вздувал белые занавески, и стол был красиво сервирован к обеду, и обольстительные запахи вкусной еды плыли из кухни. «Зна-

чит, здесь я на своем месте», – поняла Людмила. И осталась. Другая сиделка, Даша, научила ее всему необходимому – как правильно убрать и накрыть стол, измерить давление или уровень сахара в крови. Рассказала, кто из постояльцев что любит, кому что можно и что нельзя, у кого какие особенности.

– До стариков вы работали с детьми. Стало сложнее?

– Не зря говорят: что стар, что млад. Я занимаюсь с ними тем же самым, что и с детьми. Мы рисуем, лепим, гуляем, песни поем. И очень много разговариваем.

Два главных правила, которые соблюдают в доме престарелых: выдернуть стариков из социальной изоляции и дать почувствовать собственную значимость. Людмила и по своей жизни знает, как это важно. Ее свекрови восемьдесят пять, и за тридцать лет они ни разу не поругались. «Она мне сто раз может повторить и рассказать одно и то же, но я не обращаю внимания, я всегда выслушаю. И здесь так же – каждого и выслушаю, и услышу».

– Людочка, о чем ты? – перебивает Людмилу моложавая женщина лет шестидесяти с растерянными глазами. Неуверенные движения, потерянный взгляд, медленная, шаркающая походка, общая рассеянность. Болезнь Альцгеймера пока позволяет ей передвигаться самостоятельно, но наступит день, когда женщина перестанет ходить, не сможет контролировать себя, почти полностью потеряет память. Возможность определить людей с тяжелыми заболеваниями, требу-

ющими постоянного ухода, в дом престарелых – гуманно и по отношению к ним самим, и по отношению к их семьям.

– Погуляй, погуляй, моя хорошая, – терпеливо отвечает Людочка, ласково поглаживая по руке свою пациентку.

Перязева признает: с детьми гораздо больше желающих работать, чем с пожилыми. И набрать персонал было не так-то просто.

– Сиделки в России – еще не профессия, на них нигде не учат, и это одна из наших проблем. Сейчас мы их тщательно отбираем из непрофессионалов и превращаем в условных профессионалов. Нужны нормальные институты, которые будут готовить соответствующие кадры. Колоссальная проблема еще и в том, что в обществе пока что нет уважения к профессии сиделки.

Каждый новый человек в доме престарелых – событие. Тем более – журналист. Ведется допрос с пристрастием, в роли следователя Василий Васильевич.

– С мужем сколько живешь? Семнадцать лет? Все, рубеж пройден. Кто четырнадцать прожил, тот уже будет вместе до самого конца.

– Так у мужчин же, говорят, как? Седина в бороду, бес в ребро.

– Ну, это если жена дура.

Все смеются. Спустя время, нехотя, опустив единственный глаз, Василий Васильевич признается, что бес все же попутал. Но не его. Жена ушла от него после пятидесяти трех

лет брака. Не захотела ухаживать после тяжелой операции. «Никогда бы не поверил и сейчас не верю», – устало говорит старик, уже глядя единственным глазом прямо в лицо. И чувствуется, что боль эта еще не пережита. У Василия Васильевича двое детей и восемь внуков. Сын – профессор в университете. Он и предложил отцу попробовать пожить в доме престарелых. Дело было в мае. Василий Васильевич задержался в «Доме у парка» почти до сентября. «Здесь настрой на добро. Правильное отношение к работе. Жена бы так не смогла ухаживать за мной. Да не в комфорте дело! В таком положении мужик не может чувствовать себя комфортно. Просто здесь – хорошо», – с удовольствием повторяет он, напирая на слово «хорошо».

Василий Васильевич даже закурил от того, насколько в «Доме у парка» хорошо. Заразился вредной привычкой от соседа Алексеича. Но потом бросил, потому что строгая сноха прямо сказала: домой с запахом курева не пустит. А Алексеич (Валерий Алексеевич) так и курит, выезжая на инвалидной коляске во дворик. У него нет одной ноги, и он полностью слеп. В прошлом жил во Владивостоке, служил капитаном дальнего плавания, объездил весь мир. Когда списали на берег по возрасту, очень скучал по морю. Потом отпустило. Приехал в Москву к дочери. Приехал один – жена осталась ухаживать за своей тяжелобольной матерью. Дочь целыми днями на работе, а в «Доме у парка» – целыми днями разговоры, занятия, приколы. Недавно Валерий Алексее-

вич вместе с Василием Васильевичем загнали в тупик «Алису», голосового помощника «Яндекса». «Скажи, – говорят, – Алиса, а кто такой хонорик?» А Алиса и знать не знает, не слышала о гибриде хорька и норки. Старики были очень довольны.

Алла Константиновна, коренная москвичка, которую называли в честь актрисы МХАТа Аллы Тарасовой, смеется вместе с ними, вспоминая этот случай. Она постоянный клиент «Дома у парка», приезжает сюда уже четыре года, в основном на лето. Перенесла два инсульта и инфаркт. И когда дочка с детьми уезжали на отдых, Алле Константиновне требовался присмотр. Так она и втянулась в парковую жизнь. «Хочется не только с телевизором общаться, – говорит. – А здесь очень доброжелательные люди и в целом очень славно».

В бизнесе наступает момент, когда только ты сам выступаешь решателем всех своих проблем. и либо ты продолжаешь бояться, либо пробуешь выйти на другой уровень и воспринимать такой опыт как часть жизни.

А вот восьмидесятилетний Николай Николаевич, один из старожилов «Дома у парка», предпочитает уединение. Он ведет меня к той скамейке, где любит посидеть один. «У меня очень серьезная степень деменции. Вроде бы я здесь три года. Кажется... Временная моя память потеряна...» Николай Николаевич закуривает и рассказывает про свою долгую жизнь. О том, что было очень давно, он помнит очень хорошо. О том, что было еще вчера, может забывать. В открытом

саду у дома напротив растет яблоня. Спелые плоды вот-вот упадут с веток. Из окон еле слышно звучит хрипловатый голос Высоцкого. «Я когда-то умру, мы когда-то всегда умираем», – до нас долетают узнаваемые строчки из «Райских яблоч». «Смерти не боюсь. И забвения не боюсь», – усмехается Николай Николаевич. Старики в «Доме у парка» знают – после смерти их будут помнить. Когда кто-то из постояльцев уходит в мир иной, другие обитатели Дома обязательно устраивают в его честь вечер памяти: просто сидят и рассказывают друг другу, кто что может об этом человеке вспомнить хорошего. Пожилые люди видят, как здесь обходятся с памятью, и это дает мощный терапевтический эффект, которым гордится «Дом у парка». Каждому хочется остаться в памяти других. И оставить о себе хорошие воспоминания.

– Когда вы к нам придете? В понедельник?

– Нет, ребята, в следующий раз только осенью.

– Почему? Так долго ждать!..

– Раньше никак. Но осенью – обещаю. Железно. Смотрите, не забывают меня!

– Каждый день будем вспоминать. Или через день. А раз в неделю – можно?

– Можно. Главное – вспоминайте.

На уровне глаз

Сегодня «Сказки у камина» далеки от того проекта, который начался четыре года назад. Дом престарелых переехал за город, детский сад «7 гномов» остался в Лианозове. В загородном поселке тоже есть детский сад, откуда дети приходят регулярно, приезжают и ребята из «7 гномов». Но бабушки уже не читают сказки, да и камина в новом помещении нет, теперь это просто общение, совместные занятия. Неизменным остается одно из главных правил – диалог на уровне глаз. Почти все знают, что общение с ребенком лучше строить, присаживаясь на корточки. Но когда человек стареет, то он и так все время в кресле. А ребенку, наоборот, не сидится на месте. Так что общение на уровне глаз получается естественным образом.

Со временем «каминная идея» общения стариков и детей вышла за пределы отдельно взятого пансиона. Проект начал работать на общественное мнение, рассказывать о старости в целом, у Натальи появились единомышленники. В какой-то момент стало понятно: локальное общение изменит жизнь конкретных детей и конкретных бабушек-дедушек, но радикально на жизнь общества не повлияет. Надо делать что-то более глобальное, проект должен развиваться от частного к общему. Зарегистрировали НКО «Сказки у камина». Подготовили мастер-классы про старость для до-

школьников, школьников, студентов. Появился онлайн-курс для учителей, чтобы они могли вести в школах факультативные уроки про старость и старение, а в конечном счете – про любовь к людям.

– Очевидно, что и это не решит проблему повсеместно. Но это хотя бы попытка. Если ничего не делать, тогда вообще нет шансов. А если делать хоть что-нибудь, есть вероятность перемен, – убеждена визионер Перязева. – Поэтому и начали мы с онлайн-курса.

Помимо стрессов, естественный генератор идей для Перязевой – общение. На любой встрече она может зацепить тоненькую ниточку, которую потом будет разматывать – может быть, день, может, месяц, может, и год. Но в результате обязательно случится что-то большое.

Онлайн-курс так и получился. Перязева несколько лет зудела: нам надо сделать методичку, нам надо учить детей старости. Но как? Знаний не хватает, свободных денег тоже нет. В ноябре 2018 года на одном большом форуме Наталья рассказала о своем проекте. Упомянула о потребности в инвестициях. В зале находился сотрудник краудфандинговой платформы «Планета» Алексей Чесноков, который предложил: «Почему бы вам на это не собрать денег?» Заявляли 430 тысяч рублей, собрали 109 процентов суммы. Онлайн-курс был размещен в открытом доступе. Параллельно снимается несколько социальных роликов – про старение, старость, сиделок. Их будут показывать на фестивалях. Еще

один источник доходов – гранты, они нужны, чтобы работать с педагогами и вузами. В планах – обучение учителей в разных федеральных округах. Следующий виток – сделать программу по взаимодействию между воспитанниками детских садов, учащимися школ и людьми, проживающими в домах престарелых. Это уже практикуется в пилотном режиме. Амбициозный план на следующий год – создание франшизы «Сказки у камина». Она нужна для того, чтобы проект пошел в регионы. Пока «Сказки у камина» – единственный системный опыт взаимодействия детей и пожилых в России. Но единственный – не значит единственно возможный.

– С каждым следующим шагом, с каждым следующим человеком ты позволяешь себе еще какую-то фантазию, – объясняет Перязева свой принцип действий. – А почему бы это не сделать? И фантазия становится реальностью. Дом престарелых постоянно эволюционирует, я каждый год его улучшаю с учетом меняющейся реальности. И другие свои проекты тоже. Нельзя замыкаться в мнимой стабильности, нужно постоянно развиваться.

Пятилетняя девочка, высунув от усердия язык, старательно вырезает из цветной бумаги цветок. Семидесятипятилетняя бабушка занята тем же самым, но она вырезает гораздо медленнее. Руки после инсульта не слушаются. Ребенок видит: бабушка по-другому режет и клеит. Это тоже важный опыт эмпатии, маленький урок восприятия мира – из них и складывается полноценная личность. Именно об этом про-

ект «Сказки у камина» – об осознанном сопереживании старости. И старый человек уже не одинок, и молодой учится пониманию. У пятилетней Таси родные бабушки и дедушки далеко, она видит их два-три раза в год. Где ей общаться со стариками?

– Бабушка, я завтра еще приду, и мы все вместе доклеим! – обещает Тася, убегая обратно в садик.

Бабушка будет ждать.

История 4

Что сделала менеджер по продажам Дарья Абрамова, когда во время обеденного перерыва обнаружила себя у школьной доски

Автор: **Анна Рыжкова**

«Кодабра»

«ЧЕМ ДОЛЬШЕ ЗАНИМАЕШЬСЯ БИЗНЕСОМ, ТЕМ БОЛЬШЕ БАГОВ В СЕБЕ НАХОДИШЬ»

Проблема:

В России IT-образование для детей – это либо скучные школьные уроки информатики, либо спецкурсы, рассчитанные на вундеркиндов. А между тем без цифрового мышления у современного ребенка нет будущего.

Решение:

Доверить уроки программирования харизматичным гикам и поместить детей в атмосферу блестящих офисов компаний-гигантов, заинтересованных в том, чтобы наблюдать

за талантливыми подростками.

Как заработать:

За счет такого бартера свести к нулю расходы на аренду. Довести контроль качества продукта до фанатизма.

С чего начать:

Провести сотню бесплатных уроков для детей так, чтобы всем захотелось продолжения.

– Класс, а ну-ка – тссс! – Дарья Александровна строгим прищуром сканирует свой 5-й «В». Дети сгорбились над тетрадями и строчат примеры по алгебре – одни затылки видны. За второй партией одна из учениц трет кулаками глаза.

– Это что за фокусы? Вытри слезы – сиди, пиши. Первый вариант легче второго, – Дарья Александровна деловито ходит между рядами, пока песочные часы отсчитывают последнюю минуту.

– Дописываем до точки и сдаем, начинаем новую тему. Тетради в стопку и на край стола. Раз, двааа...

В классе отрубается электричество, Дарья Александровна озирается по сторонам, дети визжат в темноте.

– Кто там балуется? Верните свет... – учитель теряет контроль над ситуацией, и тон ее голоса становится детским и жалобным, как у плачущей ученицы.

Ровно в девять вечера учительская указка превращается в барабанную палочку из детского музыкального набора. Папина рука сгребает все бумажки с края стола в ящик. Игра в класс на сегодня окончена. Полет фантазии десятилетней Даши Абрамовой, мечтающей стать учителем и работать с детьми, прекращается со словом «отбой» – и так каждый день. «Математичке» пора спать. Ей завтра к первому уроку и дежурить по столовой.

Осторожно, дети

В субботу, когда в гугл-календарях топ-менеджеров Mail.ru не значится встреч, их стеклянные переговоры занимает школота. Раз в неделю, пока ровесники с более дворцовым детством шкодят дома, эти дети – кодят, ерзая в широких офисных креслах. Щуплый девятилетний паренек, подпирая коленкой подбородок, вращает на экране огромную пролинованную вдоль и поперек 3D-модель вилки – пока что она выглядит как трезубец.

Обычно дети строят что в голову придет: фантазия работает в сторону котов, монстров или вендинговых автоматов. Но сегодня преподаватель демонстрирует, насколько жестока жизнь моделиста, поэтому в ТЗ на выбор – вилка, ложка, ручка, карандаш или фонарь.

– Нормальный у меня вышел фонарь.

– Нормальный. Но теперь представь, что ты сам его себе заказал. Допустим, на дачу тебе нужен фонарь.

– Не нужен мне фонарь! Ну так примете у меня модель, а?

– Принимаю. А теперь закрываем ноутбуки.

– Да блин!..

Если проект принят, можно закрыть вкладку с програм-

мой и уговорить преподавателя еще пять минут поиграть. Не играет только Вера – единственная девочка в группе. Она продолжает улучшать модель, тревожно сдавливая руками виски и разбираясь, *editable* корпус ложки или не *editable*.

В углу на полу сидит еще одна девочка атлетического телосложения с густыми темными волосами – Даша Абрамова. Основатель школ цифрового творчества «Кодабра», в программировании давно отставшая от детей, наблюдает и не верит, что она – часть всей этой истории. В детстве Даша никак не могла оказаться в переговорке технологичной компании-гиганта. А сотни детей в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Уфе, Казани, Калининграде и Набережных Челнах теперь могут.

Игра в класс

Поселка, в котором родилась Даша Абрамова, на карте нет. В начале 1990-х Ногинск-9, секретный военный городок около деревни Дуброво, – это сорок домов, одна школа, ДК, памятник Ленину на главной площади и родители, сменяющие друг друга на боевом дежурстве. В семье Даши тоже действовали армейские порядки – метод кнута без пряника. За успехи никогда не хвалили, за ошибки всегда ругали. Если папе слышался запах сигарет, он доставал плоскогубцы и угрожал: «Курила – язык отрежу».

Конечно, Даша не баловалась сигаретами и никогда не была душой той компании, что на перемене кучкуется на заднем дворе школы. После уроков она возвращалась домой и играла в «класс»: заполняла дневники воображаемым ученикам и продумывала сценарии уроков – чувствовала себя главной. Потом по-быстрому делала уже свое домашнее задание, чтобы успеть до отбоя, а не то утром папа-майор разбудит холодным душем из ведра. Кто ложится вовремя, тому несложно вставать в 7.00. Если Даша не возвращалась домой к комендантскому часу, то еще долго стояла у запертой двери и ждала, пока откроют. За опоздание могли отшлепать сухими ветками березы – и в восемь, и в пятнадцать лет.

Жесткий режим воспитания иногда давал сбой, и ненадолго наступала оттепель – добрые семейные выходные. Да-

ша, две ее сестры и родители вместе садились в автобус до Москвы и отправлялись в театр или в цирк на Вернадского. На обратном пути обязательно заходили в «Детский мир», чтобы вместе посмотреть на игрушки. Потом в соседнем магазине родители покупали девочкам новые фломастеры – это означало, что выходные подходят к концу, и можно ехать домой. Ритуал почему-то нисколько не обижал, а вызывал счастливое и редкое чувство семейного единства.

Если одноклассники не звали Дашу на день рождения, то из-за нищесборочных подарков. Родители жили скромно, и ни одной вещью нельзя было завлечь одноклассников к себе домой. Пока не появился он – компьютер Pentium II.

Папа распаковал коробку и поставил продолговатый корпус на стол. Даша, никогда не имевшая дел с компьютерами, не полезла рисовать в Paint, печатать в Word, не стала искать игрушки. Она разобрала процессор на детали. Потом собрала обратно.

– Компьютер почему-то не включается...

– Собирай, пока не заработает, – жестко ответил папа.

Даша нажимала на все, что могла, прикладывала друг к другу железные детали. Пара упражнений, как со сборкой автомата на ОБЖ, – и все составляющие системного блока Pentium II выстраиваются перед глазами в ряд. Так благодаря папе Даша начала знакомство с IT.

Потом отец почему-то стал приносить в дом журнал «Хакер», и Даше сразу показалось, что он – экстремодный. Она

долго читала тексты, ничего не понимая, и вдруг уловила суть: если вписать определенные буквы и цифры на клавиатуре, можно стать хакером!

– Я возвращалась к статьям, чтобы проверить, помню ли я, о чем там была речь. Но, конечно, я ничего не была способна запомнить, кроме картинок красивых парней-программистов и логотипов программ, о которых уже слышала. Зато когда в школе началась информатика, я быстро разобралась с системами счисления и все, что нужно было делать в Basic, – как орехи шелкала. И вдруг я решила, что созрела писать программы, которые есть в «Хакере».

В седьмом классе у Даши появился первый мобильный телефон на двоих с сестрой – монохромный, с десятью рублями в месяц на счету. Даша пыталась его взломать, но попытки ни к чему не приводили. Первый удачный опыт взлома произошел чуть позже – когда появилась реальная мотивация. У всех девчонок в 7—8-х классах уже начались какие-то отношения, они переписывались с парнями в ICQ, а Даша вообще не пользовалась популярностью у мальчиков. Прочитав в «Хакере», что взломать ICQ реально, она решила, что так и поступит и хоть за чужой личной жизнью подглядит. Она перелистала в Интернете огромное количество мануалов, долго разбиралась с кодом – в итоге смогла перехватить трафик и расшифровать сообщения.

– Но знаешь, что произошло? – вспоминает Даша. – Никакого удовлетворения! Вернее, от того, что я смогла взло-

мать – да, а от переписок – нет. Скукота.

Финансовая независимость

Путь Даши к собственному бизнесу и социальному предпринимательству – это долгий путь исправления багов детства и юности. Когда баги начали мешать делу, когда сотрудники «Кодабры» стали за глаза называть Дашу железной леди и страдать от того, что в детстве ей не хватило внимания, она начала работать с психологом и коучем. Вопросов было много. Например, почему ради похвалы можно совершить любое сверхусилие? Почему в критической ситуации она говорит (и своим сотрудникам, и себе самой): «Вытри слезы – иди работай»?

Чтобы поскорее стать хакером, после девятого класса Даша поступила в Московский колледж информационных технологий и уехала из Ногинска-9 – без навыков самостоятельной жизни и без денег. Она жила на триста рублей в неделю. Покупала себе пачку риса или гречки и мешала с разными дешевыми специями. Когда заметила, что москвичи одеваются иначе – то есть не носят вещи с Черкизовского рынка, Даша стала откладывать по 50—100 рублей в неделю, чтобы в конце месяца можно было зайти в Odji, купить себе юбку с майкой и ходить «модной-сковородной». В какой-то момент билет домой подорожал до ста рублей в одну сторону, и родители стали давать на неделю не триста рублей, а пятьсот.

Так как папа старался на всем экономить, он купил Даше

ноутбук на операционной системе Linux, чтобы не платить дополнительно за установку Windows на компьютер.

– Полгода мы все ночи проводили вдвоем. Мы – в смысле я и ноутбук, – говорит Даша. – Я устанавливала разные компиляторы, воспроизвела специальный эмулятор Windows, меняла операционки, чтобы найти самые крутые для программистов. В какой-то момент я узнала о языке Assembler. Для того чтобы программировать на Python или на JavaScript, нужно знать около 60–70 команд, а чтобы программировать на Assembler, нужно знать буквально пять-шесть. Но придется сломать голову, чтобы понять, как сделать четырехзначный калькулятор и сорока разными способами распределить четыре команды. Тогда я полюбила низкоуровневое программирование. Иногда ноутбук уходил в «закат» на несколько дней, и нужно было часами его восстанавливать. Я восстанавливала и злилась на папу.

На последнем курсе Даша устроилась на мучительно скучную работу в исследовательский институт, где коллеги перепроверяли на калькуляторе данные, которые Даша считала в Excel. Но зато появилась зарплата – девять тысяч рублей. Лишаться «финансовой независимости» уже не хотелось, поэтому, когда пришло время получать высшее образование, Даша специально поступила именно на вечернее отделение МГУПИ. Первое, второе, третье сентября... время идет, новая работа не ищется, а у Даши чешутся руки. Она думала: «Боже, неужели я не нужна этому миру?» 9 сентября нако-

нец ей позвонили.

Космический космос

– Что за говно ты пишешь? Почему цифры не совпадают? – под ор начальницы Даша вылетает из кабинета с финансовым отчетом в руках. На новой работе она стала получать двадцать пять тысяч в месяц и ценнейший опыт аварийного менеджмента.

В 2000-х были популярны платежные терминалы, которые стояли в ларьках и продуктовых магазинах. Кладешь на счет пятьдесят рублей, а баланс пополняется на сорок пять. Предпринимателю, который хотел заработать без особых усилий, достаточно было выкупить терминал у компании «Мобил Элемент» и арендовать для него место – то есть стать дилером. Следить за инкассацией и операционным обслуживанием, считать деньги, оформлять отчеты и вызывать мастеров, если терминал сломался, будет другой человек. Этим и занималась Даша.

– Мне было девятнадцать – казалось, что это космический космос! И ответственность, и деньги. Ты одна менеджеришь все процессы. Ты звонишь грубым мужикам, а они тебя посылают, потому что таких, как я, у них еще тридцать человек. Тебе звонит дилер, потому что с самого утра терминал не принимает деньги. Вечером приезжает инкассатор, и ты несколько часов сидишь и считаешь эти грязные купюры. Иногда сумма не совпадала, но потом я научилась без оши-

бок делать отчеты, и мы с начальницей подружились. От другого своего руководителя я узнала о том, что cash стоит дороже электронных денег, о том, как предприниматели развлекаются на рыбалке, как они выезжают в лес на охоту после рабочей недели. Я столкнулась с людьми, совсем на меня не похожими.

Для Даши, которая росла в коконе военного городка, вдруг открылась еще одна дверь. Этот мир денег казался захватывающим, он был жестче и живее, чем мир мануалов и компьютерных кодов. Студентка, привыкшая к пятеркам, появлялась на парах редко и шла на экзамены, скрестив пальцы: либо получишь «отл», потому что красиво наврешь, либо «неуд», потому что твое вранье не сработает. Так прошел год, но вдруг от хаоса предпринимательского мира потянуло назад к понятным и родным алгоритмам.

– Я же хотела всегда заниматься программированием, защищать информацию. Почему я ушла от этого? Что произошло? – рассуждает Даша. – Уровень моих навыков как программиста был невысоким. Поэтому я решила пойти в IT-компанию Softline секретарем, а потом на месте уже разобраться.

Даша устраивалась на свою последнюю наемную работу, не зная, что будет возвращаться домой и точно так же, как в детстве, играть в класс. Только теперь ее воображаемые ученики станут вполне реальными и научатся кодить. И поселятся они в блестящих офисах компаний-гигантов. И нико-

гда эти уроки не будут мучительно скучными. Никакого за-
нудства – только драйв!

Неудивительно, что девочке, которая еще недавно жила на триста рублей в неделю, захотелось делать что-то обяза-
тельно «премиум-класса», обязательно выше среднего. Но на старте «Кодабры» никакой рациональности не было. Была только любовь.

Кодабра, рожденная в любви

Идею «Кодабры» – школы программирования для детей, где можно создать свою собственную компьютерную игру, – придумал Дима Лоханский. Часть фамилии Даши в названии – это не удачная игра слов, а случайность. Дима тоже устроился на работу в Softline и однажды просто поделился с Дашей идеей, которую вынашивал пять лет – предложил зайти в любую школу и провести хотя бы один урок программирования.

– Меня это дико впечатлило, – говорит Даша. – Но тогда я отнеслась к идее как к классному волонтерскому проекту. Если бы мне сказали: «Занимайся «Кодаброй», чтобы стать бизнесменом», я бы ответила: «Вы с ума сошли».

Когда Дима позвал Дашу в Школу социального предпринимательства фонда «Наше будущее», она представила себя среди продвинутых мужиков лет сорока, которые все знают про деньги. Испугалась, но все же согласилась.

– Ты что, все же сразу поймут, что я еще девчонка маленькая.

– Думаешь, там одни акулы бизнеса?

Даша ничего не понимала, механически записывала в тетрадку бизнес-термины, а на обратном пути после занятий Дима ей расшифровывал чуть ли не каждое слово. С акулами было действительно негусто. Даша и Дима попали в компа-

нию авторов стартапов, превратившихся потом в успешные социальные бизнес-кейсы в России.

«Кодабра» росла в атмосфере сильной влюбленности – Даша и Дима стали жить вместе. Сидя в офисе за соседними столами, они постоянно переписывались о «Кодабре». Дома до двух часов ночи тоже обсуждали «Кодабру» и придумывали, какими будут уроки.

– Приходишь к детям в класс, спрашиваешь: «Вы хотели бы создать свою компьютерную игру?» Все отвечают: «Ну конечно!» Потом вызываешь Машу, говоришь: «Маша, ты робот!»

– Точно! Причем Маша понимает только три команды: вперед, влево, вправо, и у нее есть задача – дойти до игрушечного динозавра. Дети гоняют Машу туда-обратно, а у нее батарейка садится...

– Да-да-да! И мы тут уже даем теорию – пишем на доске три команды и решаем задачку. Оживляем Машу. «Аааа, Маша дошла до динозавра!»

Свой первый урок Даша провела случайно. Она наблюдала за тем, как проходит занятие у одного из волонтеров, присоединившихся к «Кодабре», страшно заскучала и все сделала вместо него сама. Волонтер только спасибо сказал: «Сразу видно, что ты уже сотню занятий провела!» А Даша вышла из кабинета и не поняла, что произошло. Откуда столь-

ко эмоций? Почему впервые в жизни совершенно не важна никакая внешняя оценка?

Даша и Дима выбрали несколько школ, которые находились рядом с работой, чтобы приходить к детям во время перерыва на обед. И еще несколько школ – рядом с домом, чтобы успевать к детям с утра. Правда, во многих школах «Кодабру» – классный волонтерский проект – посылали подальше: ждали какого-то подвоха.

Чтобы успокоить родительский комитет, нужно было представиться выездными клоунами, которые ворвутся в класс, бесплатно поразвлекают детей и уйдут – даже не предложат навестить еще раз, уже за деньги. Чтобы успокоить учителей, нужно было просто пообещать им час отдыха.

Бесплатная кочующая школа программирования «Кодабра» стала использовать визуальный язык Scratch, разработанный в Массачусетском технологическом институте специально для детей и подростков. Все команды, которые ребенок дает компьютеру, визуализируются и выглядят на экране не как блоки Lego – процесс становится очень наглядным. Школьники выбирают из библиотеки графического персонажа (спрайта), условно кота, и переводят его действия в цикл. Кот начинает как заколдованный ходить туда-сюда. Дети в восторге: «Ааа, кот перевернулся! А можно теперь его ускорить?» Так за 45 минут получается простая компьютерная игра, где кошка бегает за мышкой.

С каждым разом возвращаться на работу в офис станови-

лось все сложнее. В компании Softline Даша доросла до менеджера по продажам облачных решений, она держала связь с большим количеством клиентов и научилась ориентироваться на прибыль. Она впервые стала выписывать задачи столбиком в программе Bloknot и отслеживать зависимость: чем больше успеешь, тем больше денег принесешь компании, тем выше зарплата. Даша хорошо себя обеспечивала, купила машину. Но во всей этой работе не было ни капли такого адреналина, какой она получала в школьном классе.

– В какой-то момент я поняла, что не люблю свою работу, но отказаться от нее не могу, потому что мне нравится все больше и больше зарабатывать, – рассказывает Даша. – И в то же время я устала от однообразия, устала от того, что руководитель у меня дурак, как и все вокруг. Но все страдают. Это нормально! Никому не нравится на работе, но что ж! Такая у нас задача – мучиться.

Дима пролистывал вакансии, которые Даша себе подбирала, и язвил: «Все это полная фигня по сравнению с вакансией в «Кодабре». Он хорошо представлял, какой из волонтерского проекта выйдет успешный бизнес: «Кодабра» – эксперт в цифровом образовании для детей, «Кодабра» быстро масштабируется и захватывает рынок, «Кодабра» вообще первая на рынке, «Кодабра»... «Кодабра»... Через месяц такой психологической обработки Даша уволилась с постылой работы и с головой погрузилась в школу, а Дима стал платить ей зарплату из своих денег.

Первые последователи

В 2015 году «Кодабра» – все еще волонтерский проект с амбициями большого бизнеса – выиграла грант Google в тридцать тысяч долларов на некоммерческую деятельность и закупила на эти деньги первые компьютеры. Даша была единственным преподавателем – она сама вела мастер-классы и продумывала программу для летних IT-лагерей. Информация о «Кодабре» расходилась благодаря друзьям друзей и рекламе в Интернете, на которую в месяц уходило примерно десять тысяч рублей.

Даша и Дима стали заниматься IT-миссионерством и возить «Кодабру» туда, куда еще не ступала нога неунылой информатики.

Воспитанники новосибирского детского дома исподлобья смотрят на двух волонтеров-гиков, которые с чего-то взяли, что компьютерная гонка их сейчас осчастливит. Класс вызывающе кривляется.

– Вы хотели бы создать свою компьютерную игру?

*– Идите на ***.*

– А теперь адекватно сформулируйте вашу мысль.

Это был вызов: прилететь за тысячу километров, не обидеться на колкости подростков и довести дело до конца. Да-

ша и Дима терпели и упрямо программировали элементарную гоночную игру. На второй день IT-марафона безразличный гул в классе стих, детдомовцы начали друг друга затыкать, чтобы лучше слышать ребят из «Кодабры». Так стало понятно, что гонки – а еще, может быть, танчики или черепашка из Minecraft – делают свое дело.

Во время одного из семейных мастер-классов «Кодабры», где родители с ребенком за компьютером придумывали свой домашний цифровой проект, к Даше подошла женщина с красными от слез глазами и сказала: «Вы знаете, мой ребенок сегодня вызвался выступать первым, он первым пошел помогать ребятам». Все вежливо порадовались, но не совсем поняли, почему это вызвало столько эмоций у мамы.

– Ну да, мальчик увлекся, молодец, – вспоминает Даша. – А потом эта женщина объяснила: «Вообще-то он у меня аутист, и для него это совсем нетипичное поведение».

После этого эпизода «Кодабра» разработала целый курс для высокофункциональных аутистов – с высокими когнитивными способностями – и до сих пор ведет его бесплатно, на базе инклюзивной школы № 1321 «Ковчег». Специальный курс не занижает уровень сложности, а только дает чуть больше перерывов и свободного времени для творческих проектов, с которыми у аутистов, вопреки стереотипам, нет никаких проблем. Разве что они могут быть немного замкнутыми и односторонними. Если ребенку понравилось больше программировать, чем рисовать, графика, скорее всего, бу-

дет кошмарной, зато код – сложнейшим.

Стартап без капитала запустился благодаря сарафанному радио и рекламе в Фейсбуке. На первые платные воркшопы и мастер-классы «Кодабры» раскупали все места. Никакого уникального бизнес-плана, вместо ноу-хау – кропотливая работа с учетом чужого опыта. Урок, который вынесли из этого Даша с Димой – не нужно преувеличивать значение бизнес-модели и не стоит недооценивать силу обыкновенного упорного труда, нацеленного на реализацию пусть даже банальной идеи. Потом примерно такую же мысль они вычитали в одном из интервью основателя Яндекса Аркадия Воложа.

На акселераторе ВШЭ Даша познакомилась с детскими образовательными проектами, у которых уже была выручка, и стала все за ними повторять. Она поняла, что пока не умеет интересно говорить со сцены, не умеет мыслить как предприниматель. Но ей вдруг захотелось ввязаться в эту гонку и бежать. Куда бежать – она уже знала. Крутые инвесторы и бизнесмены, проводившие занятия для стартаперов, находились где-то в пункте В, где было принято по-другому рассуждать, по-другому продавать, по-другому выглядеть. Даше позарез нужно было туда.

– Я совершенно ничего не понимала, а просто спрашивала: «Как ты это делаешь? А это как?» Как делают рекламу, как публикуют события на Тайм-паде, как общаются с партнерами, как договариваются об аренде. Скоро нам стали по-

ступать от родителей запросы на полноценный, долгосрочный курс по программированию. В стартапах такие клиенты называются первыми последователями. Мы арендовали комнаты в библиотеках и раздавали детям все те же ноутбуки, купленные на грант Google.

Расплатиться с преподавателями и площадкой удавалось за счет предоплат от родителей. Шесть часов занятий стоили шесть тысяч рублей. Прошло несколько месяцев, и то же сарафанное радио помогло «Кодабре» вообще исключить аренду из затрат, а из библиотек перебраться в свой первый технологичный офис. Через знакомых знакомых «Кодабра» вышла на Mail.ru.

– Мне позвонил сотрудник компании и спросил: «Ну, что вы там делаете?» – вспоминает Даша. – Через день мы уже были партнерами – Mail.ru согласился предоставить нам свой офис для занятий с детьми.

Химия бренда

Отношения Даши и Димы – пары, которая сбегала из офиса ради драйва и без капитала открыла первую на рынке детскую IT-школу, – стали зерном этого бизнеса. Такую историю хочется поэтизировать, за таких героев хочется болеть, наблюдая, как двое мечтателей с игрушечным динозавром в руках шагают по рынку под ликование детей.

– Все это выглядело как судьба, в самом деле. В названии – часть моей фамилии, «код» плюс «Абра», динозавр, наш первый логотип, – моя любимая детская игрушка, с которой я спала лет пять, – перечисляет Даша. – Когда звонил партнер и подтверждал свое участие, мы бежали друг к другу сломя голову и обнимались – все эти ритуалы тоже стали частью «Кодабры».

Весной 2016 года Дима попал в больницу с инсультом, и три месяца Даша управляла компанией сама. Она работала по шестнадцать часов, потому что знала: вот-вот Дима выйдет, и все в «Кодабре» будет как раньше. Дима вышел очень ненадолго. Он снова почувствовал себя плохо и оказался в реанимации с повторным инсультом. Когда Димы не стало, Даша не заморозила проект, не впала в депрессию, не ушла в отпуск – она вообще не прекратила работать.

– Было желание просто быстрее крутить педали, чтобы этот поезд ни в коем случае не остановился. Я делала это не

ради какой-то цели, к которой шел поезд, а просто потому, что не смогла бы себе простить пассивность. У меня не было очевидной апатии, которая бы меня парализовала. Все это случилось сильно позже – было и больно, и страшно. Но я понимала, что хочу делать продукт, который будет влиять на мозг и креативность детей. Я представляла, что в 14–15 лет их могут уже если не нанимать на работу, то хотя бы брать на какие-то проекты. Я в это очень верила. Хотя мы с Димой расстались еще до его болезни, «Кодабра» для меня всегда была ребенком, который родился в любви. Может быть, поэтому еще чувствуется такая сильная энергия, такая химия бренда. Начался период, когда я перестала думать про себя, а стала думать только про «Кодабру». Так было проще и понятнее.

Пока Даша крутила педали, химические реакции «Кодабры» действовали. Кроме Mail.ru, школу впустили к себе OZON, игровые компании Pixonic и CrazyPanda, оператор связи «Комфортел», школа информационных технологий для взрослых Hacker U, звукозаписывающая студия «Нева Фильм», Телеком и офис «Вконтакте» в Питере. Все эти компании согласились на бартер: переговорка в обмен на два-три места для детей сотрудников. Кодить начали и дети сотрудников Сбербанка, Мегафона, КПМГ и Райффайзенбанка, только эти корпорации выкупили для своих детей все места, чтобы улучшить социальный пакет сотрудников. Свой рынок «Кодабра» завоевала, войдя на него на плечах гиган-

тов. Занятия исключительно на базе технологичных компаний стали фишкой «Кодабры», до которой не додумался никто из конкурентов.

Девочки, это too much

8:30 утра, летний лагерь «Кодабры». Сонные школьники стучатся в закрытую дверь библиотеки, а известный блогер, продюсер образовательных проектов и мама троих детей Ни-на Добрынченко-Матусевич отправляет рассерженный пост в мамский Фейсбук.

«Чей это проект? Менеджеры не берут трубки. Замечу – простояли час, никого не было. Хорошо, что у меня был телефон директора, которая оказалась не в курсе, что вообще происходит».

Даша прыгает в машину и мчит в лагерь, до которого – полчаса пути. По дороге она пытается уладить конфликт с Ниной, которая продолжает держать в курсе других мам-инфлюенсеров в своем Фейсбуке.

«А. Ну, Дарья сама не в курсе, ключа у нее нет, и где ее коллеги – она не знает. Прекрасно, блин! За 15 тысяч рублей за 5 дней-то. Играем на своих компах в старой библиотеке и гуляем рядом в сквере. Ну, девочки, это too much, я вам скажу. Начинаю составлять блэк-лист образовательных проектов».

Оказалось, что вожатой в метро стало плохо, она упала в обморок, и ее увезли на «Скорой». Второй вожатый понадеялся на партнера и решил прийти попозже. Всего одно опоздание, всего один пост обернулись большими репутационными потерями. Еще один урок: в бизнесе не бывает мелочей. Как только даешь себе малейшую поблажку – жди беды.

– Спустя полтора года я приехала на конференцию в Питер, познакомилась с одним человеком, а он говорит: «А, «Кодабра», Нина о вас писала, я помню», – рассказывает Даша. – Сколько воды утекло, мы давно дружим с Ниной, а этот негативный пиар еще долго действовал. Поскольку мы предлагаем родителям услуги, а здесь все завязано на людях, то человеческий фактор может дать сбой в любой момент – мы от этого себя никогда не убережем. Но нужно предусмотреть все, чтобы даже в случае непредвиденной ситуации клиент не пострадал. После того инцидента мы приняли решение, что у каждого сотрудника на площадке должен быть свой ключ, а приходить нужно за час до встречи с детьми.

– Что ты сказала вожатой, которую увезли на «Скорой»?

– У нее действительно есть определенные проблемы со здоровьем, а это и правда важно. Такое могло случиться и во время прогулки, и прямо на уроке – а для меня это риск. Девушка перестала с нами работать по моей инициативе. Мы поговорили, и она со мной в целом согласилась.

Теперь у Даши все под контролем, все поддается анализу. «Кодабра» разбирается на маленькие детальки, как про-

цессор Pentium II, и каждую мелочь можно подрегулировать, подкрутить. Даже если деталь – это человек.

Преподаватели «Кодабры» – не ребята на сдельной оплате труда, а часть продукта. У них пятиступенчатая система отбора и, как в крупных корпорациях, система грейдов, определяющих опыт и уровень компетенций каждого сотрудника. От грейда зависит зарплата (от 1000 до 1500 рублей в час) и возможность участвовать в зарубежных программах. Например, поехать в иностранный лагерь в Италию, Швейцарию, Латвию или Австрию. Чтобы подняться на следующий грейд, нужно постараться и прыгнуть выше головы.

– Ты должен отработать определенное количество часов, побыть ментором, – на автомате перечисляет Даша. – Ты должен провести несколько мастер-классов для коллег, несколько занятий для детей с особенностями, получить обратную связь от детей, родителей и других преподавателей. И есть еще субъективная оценка – уровень проектов, с которыми выпускаются дети. И да, нужно сдать экзамен об истории «Кодабры» – какая у нас организационная структура, когда мы появились, кто был основателем, почему логотип выглядит именно так.

– А это зачем?

– Это заставляет погрузиться в нашу работу, в нашу культуру. А аппетит приходит во время еды.

За каждым занятием следит камера в углу – папа и мама могут в любой момент подключиться к стриму и убедиться,

что ребенку не скучно. Даша верит, что дьявол кроется в деталях. Опаздывающий преподаватель – повод бить тревогу: вдруг он не просто несобранный, а именно к «Кодабре» так относится. Выяснить это – операционная задача. Преподавателю сразу объясняют, в чем проблема, и дают около двух недель, чтобы ее исправить. В месяц «Кодабру» покидают в среднем три преподавателя, которые не похожи на «кодаброида» – харизматичного и собранного гика.

Гикованные

Первое правило «Кодабры» – быть нормальным человеком. Стоит ли уточнять, что порог нормальности здесь высокий. В случае разных профессиональных и этических дилемм на помощь приходит образ кодаброида, который все вывезет – эталон разумности и отваги.

– Приведите пример хрестоматийного поступка кодаброида.

– В петербургском филиале «Кодабры» какое-то время не было руководителей, а были только менеджеры по продажам, преподаватели и администратор. У нас по выходным проходят презентации детских проектов, на которых обязательно должен присутствовать менеджер, чтобы общаться с родителями. Оказалось, что накануне презентации проектов один менеджер уехал, а другой серьезно заболел. Мы об этом узнали очень поздно, я была не в курсе. И вот десять вечера, мне звонит менеджер Дима и описывает проблему. В процессе разговора я понимаю, что он уже мчится из офиса на вокзал, захватив по дороге чью-то корпоративную футболку и листовки со значками и наклейками. «Я билеты на поезд уже купил. Но ты можешь мне перевести полторы тысячи, а то я боюсь, что мне не хватит на завтра?» Примерно так поступает настоящий кодаброид.

Если сотрудник действует строго по методичке – это «де-

шевая история» и, значит, уровень требований к лидеру сильно занижен. Преподаватели «Кодабры» вправе добавлять в программу что-то свое – так в каждой группе формируется собственный микроклимат. Дети очень влюбчивы, поэтому частью образовательного процесса в «Кодабре» считают харизму – это, на полном серьезе, критерий отбора при приеме на работу.

– Нужно, чтобы было как в микростудии, где препод – это генеральный директор, а дети – разработчики, – объясняет Даша. – Такая атмосфера создается благодаря тому, что уровень преподавов высокий – они очень гикованные.

– Как ты вычисляешь харизму?

– Моя нейронная сеть уже научилась моментально распознавать преподавателя с харизмой и без. После общения с сотней программистов я понимаю это на уровне пальчиков.

Гикованный Саша с модной косой, челкой и кольцом в ухе (кольцо – явно атрибут харизмы) учится в педагогическом. Он окончил математический лицей и не без злорадства критикует ту информатику, которую уже много лет одинаково преподают в обычных школах.

– Быть нормальным человеком – это одно из первых правил, которое я услышал в «Кодабре». Бывает, что в школе ребенка загнобили, он возвращается домой и говорит: «Мне не нравится учитель». А мама ему отвечает: «Но это ведь твой учитель, учись!» А здесь мы спокойно относимся к любому фидбеку. «Кодабра» ближе к той реальности, в которой

мы живем, и к ее гуманистическим ценностям.

– При чем тут гуманизм?

– В школе учителя больше полагаются на свой авторитет и меньше – на свои знания. Кое-где детей продолжают до сих пор мучить каким-нибудь Паскалем, КуМиром и Лого. Понятно, что это теоретическая база. Но зачем? Если можно сразу показать те языки программирования, которыми пользуются в России прямо сейчас. А в качестве мотивации – оставить время для игрушек. Да я и сам не прочь закрыть программы и поиграть в Minecraft, – смущенно добавляет он. – А вы знаете, что такое Minecraft? Это же полностью редактируемый мир. Он состоит из блоков, которые игрок может менять. И вот в этом мире, напоминающем Lego, появляется один особенный блок – черепашка. Она разрушает блоки с помощью скриптов, заранее прописанного списка команд. Представляете, один ребенок в «Кодабре» добился того, чтобы сразу десять черепах перемещались в объеме и строили большой замок. То есть он запомнил, куда нужно поставить каждую, как запустить этот механизм, и замок постепенно вырисовывается на наших глазах. Это очень кропотливая работа, вдумчивая. Это не столько сложно, сколько реально долго. Иногда на презентациях проектов видно, что ребенок потратил часов тридцать. Представьте, тридцать часов усидчивого труда!

В обстановке, где преподаватель с первых минут дает группе понять, что он – свой, очень легко нарушать границы.

С детьми это происходит часто. Они могут сильно тыкать: «Слушай, я тебе сказал – отойди!» Могут повысить голос, обзывать преподавателя или даже ударить от возмущения. В этой ситуации нужно воздержаться от ответной агрессии и в то же время не потерять авторитет. Поэтому кодаброидов выбирают из тех, кто умеет соблюдать баланс. Дети должны чувствовать и свободу, и жесткую руку.

– Даша успевает собеседовать не всех, но со мной общалась именно она. Я тогда ей, конечно, восхитился, правда... не то чтобы мне было страшно, но я чувствовал некоторую силу. Мы все знаем, как много Даша делает для «Кодабры». Она возится с нами, как с детьми. «Кодабра» – огромная часть ее жизни. Если не вся вообще, – здесь харизматичный Саша переходит на шепот и делает многозначительную паузу.

График гребаного лентяя

Бизнес, как ребенок, – отражение личности родителя. В какой-то момент Даша поняла, что «Кодабра» развивается с той скоростью, с которой развивается она сама. Так могла бы звучать мотивационная мантра от успешного бизнес-коуча, но для Даши, постоянно недовольной темпами своего развития, это звучит как никогда не замолкающий будильник. Когда она осталась одна у руля компании и почувствовала себя предпринимателем, тогда и осознала, что готова бороться за место под солнцем и масштабировать бизнес. У нее появился азарт – все в своей жизни подчинить пользе, каждый день «прокачиваться». И эта рациональность, доведенная до фанатизма, похоже, и правда тащит «Кодабру» и всех кодабродов от грейда к грейду.

– С утра просыпаюсь около восьми, стою в планке четыре минуты, делаю растяжку, пью воду. Завтракаю либо дома, либо на встрече. У меня всегда есть списочек задач на день, который пишу с вечера, и список больших дел – в Трелло. Есть календарь, в котором записаны все встречи, я всегда действую по нему. Бывает, что в восемь утра у меня уже спорт – занимаюсь с тренером. Среда – день моих личных задач, по «Кодабре» нет никаких встреч. Работаю я чаще всего допоздна, очень люблю сидеть на работе, когда все уже ушли, до 21–23 часов. Начинаю медитировать. Погружаясь в дело,

ухожу в какое-то неосознанное состояние. По вечерам читаю книжки, слушаю подкасты на английском языке – часто про бизнес. В машине – тоже. Вышел фильм новый, а я думаю, полезно мне его смотреть или нет. Скорее нет, чем да? Значит, не смотрю. Если хочется про любовь, то ищу что-нибудь биографическое. У меня есть заскок: каждое действие должно быть полезным. Но есть еще друзья, с которыми я стараюсь встречаться хотя бы два раза в неделю, потому что так я переключаюсь. Это все нужно, чтобы расширялся мой кругозор как бизнесмена. Чем дольше ты занимаешься бизнесом, тем больше багов у себя находишь.

В последний раз Даша была в отпуске несколько недель назад – ездила на спортивные сборы, где режим был еще жестче. Беговая дорожка стартапа просто сменилась настоящим бегом: Даша просыпалась в семь утра и сразу начинала бежать, в восемь вечера в ее расписании была последняя тренировка. Сборы изматывали физически – зато генерировали энергию для работы. Ради эффективности «Кодабры» Даша умудряется оптимизировать вообще все.

– Бизнес заставляет меня думать о том, чтобы выглядеть хорошо, поэтому все эти маникюры, педикюры у меня обязательно раз в две недели есть. Я готовлю специальный перечень задач, которые должна решить, чтобы даже в салоне красоты время не пропадало даром. Обычно я надиктовываю сообщения, которые у меня накопились, или что-нибудь читаю. У меня вечный бой со временем, и все равно я не мо-

гу сказать, что все оптимизировала. Время – очень важный ресурс. Единственное, что пока побеждает надо мной, – это желание спать. Но я понимаю, что если мало сплю, то информация не устраивается структурно. Это тоже плохо. Если я не знаю, чем заниматься, я иду заниматься спортом. Люблю в восемь-девять утра пробежаться по выходным, раз в неделю хожу в открытый бассейн «Чайка» – с бабушками поплавать. И еще: у меня стоит напоминание звонить маме и папе два-три раза в неделю. Не потому, что я заставляю себя это делать. А потому что и правда могу забыть, а связь с ними тоже важна, чтобы я чувствовала себя целостной и ценила то, что они у меня есть. Отношения с родителями постепенно становятся теплее, мы на пути... Я это ощущаю именно тогда, когда звоню.

– В какой момент вся жизнь начала по списочку выстраиваться?

– Через полтора года после ухода Димы. Когда я в полной мере почувствовала себя предпринимателем, я начала более осознанно подходить к своим действиям. «Кодабра» – это не смысл жизни, а просто жизнь, катализатор всего, что со мной происходит. Правда, иногда я путаюсь, и мне кажется, что круто – это быть роботом. Я знаю о таком своем переκлине и стараюсь развивать эмпатию. Дело в том, что когда люди начинают выражать чувства, меня это загоняет в ступор – думаю, что-то здесь не то. Поскольку я не знаю, что такое ласка, и никогда не чувствовала ее от родителей, никогда не

слышала «я тебя люблю», эту ласку я сама сотрудникам дать не могу. Им кажется, что я жесткая, холодная леди, потому что они редко слышат слова благодарности от меня. А я благодарна, я просто не привыкла к словам!

– Бывают дни, которые идут не по плану не из-за внешних обстоятельств, а по твоему желанию?

– У меня пока нет осознания, что я осталась дома, потому что так хочу. Есть другое: «Блин, у меня нет сил встать с кровати. Что же я за гребаный лентяй?» Потом весь день я себя ненавижу. Так что мой следующий уровень – полюбить себя настолько, чтобы я могла оставаться дома, наплевав на все. Если я ловлю себя на желании отдохнуть, я хвалю себя.

Невероятно, но после всех этих слов Даша убеждает меня в том, что она – не «человек-план». И как только любой из пунктов в ее графике превращается в рутину, ей тут же становится неинтересно.

– И как ты тогда меняешь план? – с надеждой спрашиваю я.

– Если тренировка начиналась в восемь утра по понедельникам, значит, теперь будет по вторникам в два. Или могу, например, внезапно поменять преподавателя по английскому.

Бренди́рованные дети

Катализатор успеха, который Даша Абрамова запустила титаническими усилиями, извлекая пользу из каждой встречи и каждого микрорешения, работает не так быстро и не на все способен. Например, школа «Алгоритмика» (конкурент «Кодабры») разработала собственную платформу и язык программирования, что позволяет быстрее упаковывать франшизы и продавать их. У «Алгоритмики» уже сотня франшиз, а у «Кодабры» – всего четыре.

– Что должен понимать человек, который решил открыть «Кодабру» в своем городе?

– Мы ищем людей, у которых есть уже какой-то бизнес и они хотят открыть второй, третий – диверсифицироваться. Но так как «Кодабра» – бизнес более социальный, мы в первую очередь все-таки смотрим на предпринимателей, у которых есть дети. Еще важно, чтобы у человека было желание создавать крутые премиальные продукты, чтобы его интересовало качество выше среднего. Пока франшиз мало, с руководителем каждой можно поддерживать тесную связь. В «Кодабре» есть люди, которые раз в два месяца навещают франчайзи. Скоро мы установим в региональных школах веб-камеры, чтобы следить за качеством продукта. Что будем делать, когда франшиз станет несколько десятков, – вопрос открытый.

– За франчайзи остается какая-то свобода?

– Все должно быть строго как у нас. Продукт в любом регионе должен выглядеть абсолютно одинаково. Человек может только вопросы маркетинга решать по-своему, потому что у регионов своя специфика, и брать на работу меньше персонала, например.

– Почему им это выгодно?

– У нас высокий средний чек – выше, чем у конкурентов. Зарплата преподавателей – тоже выше среднего по рынку. У нас хороший ретеншн (процент клиентов, которые продолжают пользоваться услугой после того, как протестировали ее один раз). Наши затраты – это маркетинг, площадка, зарплаты, всякий мерч, вода для детей и другие мелочи. Мы ничего не платим площадкам, потому что договариваемся на бартер. Мы постоянно работаем над сокращением издержек и увеличением эффективности нашей маркетинговой стоимости. У нас хорошая база, которая генерит людей. Отсюда исключительно высокая маржинальность – 50 процентов!

Франшиза «Кодабры» стоит от 470 тысяч. Цена может меняться в зависимости от того, сколько помощи требуется франчайзи, сколько курсов он хочет запустить в своем городе (доступно от двух до пяти). В максимальном пакете запуск франшизы целиком сопровождается московской командой – с выездом на обучение, с организацией рекламных кампаний.

В Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге «Кодабра»

открылась сама, франшизы работают в Калининграде, Казани, Уфе, Набережных Челнах и скоро откроются еще в пяти городах. Можно было бы добавить: «И это только начало». Но оказывается, городов с нужной для «Кодабры» атмосферой в России осталось не так уж много.

– Почему у «Кодабры» никогда не будет сотни франшиз?

– Мы хотим растить брендированных детей и подростков, которые выпускаются только из «Кодабры». С большим количеством франшиз, требующих постоянного контроля, химия бренда может пропасть. В России слишком маленький рынок для нас – я не в любом городе смогу найти нужную для детей атмосферу. А уроки в обычной библиотеке – это уже не «Кодабра».

Прибыль компании в последнее время не растет, она вся реинвестируется. Чтобы повысить лояльность к бренду и выпускать именно «брендированных» школьников, «Кодабра» стала тратить на маркетинговые эксперименты до двадцати процентов прибыли. Еще около двадцати процентов – на команду, которая занимается продажами франшиз. Еще одна большая инвестиция (до двадцати пяти процентов) работает на сверхцель «Кодабры» – развить свою цифровую платформу, чтобы дети планировали проекты на ней и выстраивали работу команды виртуально. А далее... запуститься с этой платформой на рынке в США.

– Ты правда веришь, что сможешь зайти в Америку?

– А что тут невозможного? Мы бы уже давно могли это

сделать, но хочется не просто прийти и открыть один класс, а успешно запуститься. Успешно – это если семьдесят процентов выручки будет идти с американского рынка. Я бы сказала, что благодаря высокому курсу доллара это уже через три года вполне вероятно.

– Почему США, а не Европа, например?

– Хочется проверить продукт хотя бы в одной стране с большим рынком. Россия – это маленькая часть мировой экономики, и для стартапов она не считается хорошей страной, значит, нужно попытаться самим стать мировым проектом. «Кодабра» может на это претендовать, потому что тема программирования популярна и раскручивается сейчас во всем мире. И выход хотя бы на американский рынок уже позволит компании считаться глобальной, стать заметной в мире. Удобно, что в США уже есть продвинутая аудитория, и можно использовать только английский язык.

Даша – лидер компании, сформировавшей рынок цифрового образования в России идвигающейся на Запад, компании, получившей выручку тридцать семь миллионов рублей в 2018 году, – до сих пор ведет себя как лидер стартапа. Например, за все это время у нее так и не появилось визитки. Она легко может раздать зарплаты сотрудникам и отложить свою поездку в «Ашан» за едой. Если нужно оплатить какую-нибудь срочную доставку и быстро помочь «Кодабре», она отдает свои деньги, – и таких моментов бывает много.

– Вообще-то я эстет, люблю дорогие рестораны, бутики,

хорошие машины – это приносит мне удовлетворение, – говорит вдруг Даша. – Вопрос только в том, что всегда, когда возникает выбор между собой и «Кодаброй», я выбираю «Кодабру».

IT-утопия

Каждую пятницу в «Кодабре» дети презентуют свои цифровые проекты на большом экране— все, что придумали за месяц: сайты, боты, игры, 3D-модели. Для взрослого человека это выглядит очень эффектно и, главное, недостижимо сложно – космос. Многие родители говорят: «После первого предложения я перестал что-либо улавливать, но понял, что мой сын умный и меня в будущем ждет неплохая старость».

Десятилетние дети знают, что «космос» не так далек от земного быта. Например, с помощью микрокомпьютера Raspberry PI, похожего на маленькую коробочку, можно настроить датчик движения, а потом присоединить его к настольной лампе. Любую модель из программы «3D Max» можно распечатать на 3D-принтере – и вот вам новая пуговица или подставка для книги из поблескивающего пластика.

Девятилетний Андрей, адепт Minecraft и Word of Tanks, хочет стать инженером-программистом. Он с трудом выговаривает букву «р», но уже знает, что с помощью команды twist можно закручивать предметы – прямо как небоскреб в Moscow City. В представлении Андрея всемогущая черепашка из Minecraft как минимум сможет заменять строителей в экстремальных ситуациях, а при более удачном раскладе – строить обычные дома вместо человека.

А еще он недавно взломал систему родительского контроля Касперского на домашнем компьютере.

– В семье никто в программировании не разбирается, один я такой. У программы есть фаза, когда функции перестают работать – компьютер сам об этом сообщает. Я выждал момент и смог просто стереть программу.

– И что сказали родители?

– Ничего. Просто обалдели.

Даша смотрит на выпускников «Кодабры» и предлагает свою версию IT-утопии ближайших 20–30 лет, которая звучит куда более убедительно, чем прогнозы о глазном сканере или о микрокомпьютере, внедренном в мозг.

– Я думаю, что совсем скоро не ребята восемнадцати-двадцати лет будут биться за то, чтобы устроиться в Яндекс или Google, а наоборот. Их мышление и их свобода, которой нет сейчас у нас, взрослых людей, будет влиять на индустрию IT и на развитие мира вообще. Потому что их навыки ни в чем не будут уступать навыкам взрослых профессионалов из крупных корпораций. И компании будут заказывать молодым ребятам проекты, чтобы потом только реализовывать их с помощью своих ресурсов.

Но пока неясно, станут ли частью этой IT-утопии русские подростки или скорее те, кто через пять лет, по плану Даши, поступит в американскую «Кодабру».

– У нас в стране сильный уровень математики, и это позволяет ребятам решать сложные задачи, побеждать в меж-

дународных олимпиадах. Но мы не умеем мыслить проектами. То есть мы скорее исполнители, чем создатели. Это тоже часть нашего менталитета – привыкли работать из-под палки. Поэтому как таковое программирование у нас сильное, но сильное оно для определенной группы детей. Сама школа интереса к IT не вызывает – черно-белый экран, «Hello, Word». Непонятно, кого это вдохновляет и как это с тем же мобильным телефоном мэтчится, который здесь рядом – всегда в кармане.

Задача «Кодабры» – не программировать ради программирования, а приучать детей к цифровому мышлению. Чтобы такое мышление в процессе веселой игры вдруг стало базовым, само собой разумеющимся. Цифровая пропасть между родителями и детьми – естественный процесс. Эту пропасть вынуждены постоянно перепрыгивать даже профессиональные программисты. То, что в колледже информационных технологий преподавали десять лет назад, сегодня можно быстро разобрать с учениками пятого-шестого классов.

– Если честно, они и меня саму уже давно перегнали. Когда я прихожу на занятия и общаюсь с детьми, то бывают случаи, что я только через тридцать пять наводящих вопросов понимаю, над чем на самом деле они сейчас работают, – признается Даша.

«Игра в класс» уже не оставляет Дарье Александровне и шанса на превосходство перед учениками. Игра вытеснила ее в угол стеклянной перегородки и зажила своей жиз-

ную вместе с гиками-кодаброидами и детьми-разработчиками. Куда бежит «Кодабра», пока Даша крутит педали?

– «Кодабра» с самого начала задумывалась как что-то очень масштабное. Сложно предугадать, что будет с цифровым образованием лет через двадцать, но я к этому времени вижу «Кодабру» глобальной образовательной компанией уровня Google, которую все вокруг тебе рекомендуют. Или даже так: мы сейчас все говорим «погугли», если нужно что-то найти. А если речь идет о технологичном образовании, то всем в голову придет именно «Кодабра». Кодаброиды уже есть, можно еще «кодабрить», например. Да, точно – вплоть до нарицательного.

Похоже, в разработке – новая версия игры в класс. А нука – тссс! Дописываем до точки, начинаем новую тему.

История 5

Что сделали дизайнеры Наталья Бакушина и Марина Волкова, когда решились сбежать из Москвы в Коломну

Автор: **Нигина Бероева**

«**Душистые радости**»

**«ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ – ЭТО НЕ СКУ-
КОТА, А РАДОСТЬ И БОГАТСТВО»**

Проблема:

Краеведение – это удел бюджетников. В провинциальные музеи ходят только школьники из-под палки. А зарабатывать на местном колорите пытаются лишь странные и не такие, как все.

Решение:

Наладить производство мыла и сопутствующих товаров по старинным рецептам XIX века. Открыть музей «Душистые радости» в центре Коломны.

Как заработать:

Оглянуться вокруг, найти интересное и возродить по забытым архивным источникам. Необязательно придумывать новое, нужно только максимально точно повторить старое.

С чего начать:

Пойти в Ленинку и заказать подшивку «Вестника русского мыловарения» за 1913 год.

Восклицательные знаки

Сцена первая, в которой купцы «женской» гильдии о делах говорят.

Декорации: Коломна. Кондитерская XIX века. На столах канделябры. За прилавком барышня выкладывает на витрину ромовую бабу и прочие сладости. В углу за столиком разговаривают три дамы. Вида крайне деловитого.

Назвать их купчихами язык не поворачивается. Ведь купчиха – это кустодиевская толстушка с блюдцем в руках. Нет, эти гораздо стройнее, да и за чаем не прохлаждаются, а вопросы свои купеческие решают. Серьезные. На выставку скоро ехать. Во Франкфурте товар лицом нужно показать.

– Постер мы предлагаем сделать вот таким, как тебе? И пусть они не клеят полосатые обои, сами покрасим стену, – говорят две дамы, показывая картинки на смартфоне, непонятно откуда взявшемся в этих исторических интерьерах.

– Вот этот цвет, который ты предлагаешь, очень благородный, хорошо смотреться будет на стенде. А вы что выставлать собираетесь? – спрашивает третья.

– Коробки с игрушками и мылом. Подарки.

Барышня в кринолинах появилась с подносами, прошуршала юбками, и на столе возник чайник расписной, чашки и

кушанья вида живописного. Такие только на выставку.

Наталья Бакушина и Марина Волкова попали в Коломну случайно в 2010 году. И так же случайно оказались за одним столом с Еленой Дмитриевой и Натальей Никитиной, которые к тому моменту уже начали выстраивать в городе свою империю пастилы. Волкова и Бакушина, дизайнеры из Москвы, делали круглые глаза, издавали восклицательные звуки и зажмуривались от непреодолимого желания вписаться в эту фантастическую картину, где люди окружены красотой и смыслом.

Тогда они еще не знали, что очень скоро повторят путь основательниц «Коломенской пастилы», станут неотъемлемой частью местной жизни, что сами станут совладелицами мыловарни, производства елочных игрушек и музея, что будут торговать своим товаром в ГУМе, в петербургском «Пассаже», и уж тем более – что поедут на заграничную международную выставку.

Инь и ян

Сцена вторая, в которой героини знакомятся друг с другом и видят одно и то же дерево.

Декорации: Москва времен перестройки и становления капитализма.

Волкова и Бакушина – как инь и ян. Одна блондинка, вторая брюнетка. Одна смелая и порывистая, вторая – вдумчивая, но методичная. Одна думает про масштабы, вторая – специалист по деталям. Но при этом понимают друг друга с полуслова. «Что вы представляете себе, когда вам говорят «зеленое дерево»? – издали объясняет Наталья Бакушина отношения с подругой. – Для кого-то это ель, для кого-то береза, дуб и т. д. Все люди видят и думают по-разному. А мы с Мариной видим одно и то же дерево. Всегда».

Шестеренки их характеров начали сходиться лет тридцать назад в аудиториях Института текстильной и легкой промышленности, где и началась их совместная борьба за красоту. Хотелось придумывать и шить, раскрашивать и перекраивать серые, унылые советские штампованные фасоны. Вдохновение черпали не только из затертых до дыр журналов «Бурда», за которыми гонялись как за самиздатом, но и из истории моды.

После учебы Марина устроилась работать по специально-

сти – конструировала и шила модные наряды для советских еще женщин. Но Союз разошелся по швам, предприятия закрылись одно за другим.

– На место нашей качественной и уже красивой одежды пришел Китай, – вспоминает Марина. – Яркий. Разный. Дешевый. Правда, таким он оставался до первой стирки. Но обнищавший народ все равно выбирал дешевизну. В итоге я начала осваивать новую профессию – рекламный дизайн.

Наталья волей судьбы оказалась в рекламном отделе «Российской газеты». Потом были журналы «Крестьянка» и «Спорт-Экспресс», еженедельник «Час для Вас». Так осваивались тонкости полиграфического дизайна.

В печатной рекламе Марина долго не задержалась, занялась дизайном интерьеров. А вскоре к ней присоединилась и Наташа.

Любую идею можно довести до идеала, учили Марину и Наташу в советском вузе. Но в девяностые годы идеи многих разбогатевших клиентов граничили с безумием и способны были свести с ума наших борцов за красоту и хороший вкус.

– Нам почти всегда удавалось переубедить заказчика, ведь мы знали – если будет полностью по его задумке, то в конечном итоге он сам окажется недоволен, – вспоминает Наташа. – Но получалось не всегда. Помню, был один мужчина с шикарнейшей квартирой с видом на храм Христа Спасителя, который хотел, чтобы все было в стиле Версаче. А мы предложили ему акварели Венеции, изумительные росписи

по стенам, презентовали проект. Он посмотрел на все это, вздохнул и говорит: «Нет, все-таки Версаче...»

Примерно в это время окончательно сложился идеальный тандем двух подруг. Марина оказалась мастером дипломатии, психологии и презентации. Она умела убеждать клиентов и особенно их жен, успокаивать их даже ночью, когда на почве разногласий по вопросам ремонта в семье разгорались скандалы и за помощью звонили дизайнеру. Стало понятно, что Марина сразу видит проект целиком, с напором идет к цели, завораживая всех вокруг. Наташа же тихо, спокойно разбирается в глубинных аспектах проекта, изучает тему с самого начала, выкладывает будущую мозаику по самым важным мелочам.

Практически все заработанные деньги они тратили на совместные поездки за границу. Хотелось все посмотреть, впитать в себя красоту. Особенно их восхищало в Европе сохранение традиций, культуры и атмосферы, которая естественно перетекла в современную жизнь. В России того времени памятники истории раскатывали бульдозерами, а на их местах вырастали уродливые торговые и бизнес-центры. В Москве царил атмосфера истерического зарабатывания денег, а в провинции – бедность и разруха.

Подруги работали в мастерской с другими дизайнерами, и там, в творческой обстановке, за чаем как-то раз зародилась идея побега из города.

– Нам всем хотелось вырваться из серой, шумной Моск-

вы, – вспоминает Наташа. – И вот в обеденные перерывы стали мы с коллегами мечтать, как купим себе участки на природе, как построим домики, не просто дачные абы какие, а гармонично сочетающиеся с природой и друг с другом. Это должно было стать местом для творчества. В этих разговорах мы эту деревню построили и продумали до мелочей, вплоть до цвета специальной раковины, где будет удобно мыть лапы собачке после прогулки.

Что немцу хорошо, то русскому еще лучше

Сцена третья, в которой мечта совершает странный исторический кульбит.

Декорации: Коломна, 2010 год. Музей пастилы и Кремль.

Мечта, как это водится, родилась и полетела искать возможности для того, чтобы сбыться. Долетела до Германии и вернулась обратно. Сестра Натальи познакомила ее с немецким бизнесменом. Клаус работал в российском отделении немецкого концерна Daimler и был вполне доволен собой и Россией. Для абсолютного счастья ему не хватало лишь вкусной немецкой еды и традиционной среды. И вот как он это объяснял. В Германии его дед ходил к одному и тому же мяснику, его отец отоваривался в той же лавке, и он сам покупает мясо у той же семьи. Аналогичная история с булочной, пивной и сосисочной. Все друг друга знают, и качество продуктов не меняется веками. Вот если бы этот опыт перенести в Россию... А то ведь спасу нет, открывается лавка с хорошими продуктами или ресторан с вкусной едой, а через месяц-другой, когда клиент пошел, качество падает, ресторан закрывается, хозяин бежит из страны. Понять это Клаусу его немецким умом было невозможно. Поэтому он решил вы-

строить себе «Германию» хотя бы в отдельно взятой деревне.

К мечте он подошел с немецкой основательностью: приглядел участок в Коломне, начал переговоры с властями.

– Идею Клауса мы соединили с нашей, и тут стало выривываться вообще нечто третье – немецкая деревня как туристический объект. С лавками, творческими мастерскими, национальным колоритом. Все, кому мы об этом рассказывали, были в восторге, – рассказывает Наталья. – Такого в те времена еще не было. Мы с Мариной тут же облачили все наши мечты в красивый буклет. Клаус договорился с властями и общественностью Коломны на дату и время презентации.

Город принял гостей хлебом-солью, причем буквально. Культурную программу организовали, Кремль показали, у Пятницких ворот стол был накрыт блинами, икрой, рыбой, чаем. А на сладкое оставили главную диковину – Музей пастилы, которому тогда исполнился год. Но за этот год музей стал вторым после Кремля туристическим объектом Коломны.

Зашли московские гости и обомлели. Такого музея они не видели нигде, хотя поколесили, казалось бы, изрядно. Дело в том, что, переступив порог, оказались они совсем в другой эпохе, с другими запахами, вкусами, течением времени, плотностью воздуха.

У Клауса губа оказалась не дура, и метил он на огромный участок на берегу Москвы-реки аккуратно напротив Коломенского кремля. Сразу за рекой должна была раскинуться жи-

вописная немецкая деревушка с лавкой мясника, булочной, а в домиках трудился бы творческий люд, создавая дизайны и проекты. Чем не туристический объект?

– Но теперь, после того как мы побывали в русском девятнадцатом веке, наша немецкая идея как-то поблекла, – вспоминает Марина. – Девчонки из «Коломенской пастилы» терпеливо нас выслушали, а потом аккуратно поинтересовались, мол, чего новое-то строить, не хотите старое здание взять да отреставрировать? И выяснилось, что их в свое время тоже вдохновлял зарубежный опыт. Только не немецкий, а английский.

Верхом на машине времени

Сцена четвертая, в которой Коломна встает из руин, а москвички проходят высшую школу.

Декорации: река Северн, городок Айронбридж, в котором детей до сих пор секут розгами, и правильно делают.

Оказывается, мысль возродить Коломну и сохранить ее культурное наследие возникла у Натальи Никитиной после посещения Великобритании в 2006 году, когда она поехала вместе с группой российских коллег набираться опыта. Опыт наступил ее в городке Айронбридж, который занесен в список Всемирного наследия ЮНЕСКО за то, что здесь был построен первый в истории человечества железный мост, и вообще – считается, что именно в этом городе зародилась мировая промышленная революция. Особой популярностью пользуется местная викторианская деревня, где дети могут поучиться в старинной английской школе с розгами и зубрежкой, а взрослые ходят в старинных костюмах, разговаривают на языке тех времен и даже расплачиваются за все деньгами Викторианской эпохи, которые можно поменять в банковской конторе при входе на территорию. И кто сказал, что все это нельзя повторить в России?

Влюбленные в Коломну специалисты из разных областей знания – истории, краеведения, архитектуры, археоло-

гии, филологии, культурологии, социологии, художественного проектирования, ландшафтного дизайна – провели в 2009–2010 гг. комплексное исследование Коломенского посада, история которого насчитывает свыше девяти столетий. Их концепция развития творческого кластера стала победителем VI Грантового конкурса благотворительного фонда В. Потанина «Меняющийся музей в меняющемся мире».

Когда московские дизайнеры Наталья Бакушина и Марина Волкова произнесли свое: «Ой, мы хотим здесь жить!», Музей пастилы отмечал первую годовщину. О местном «экономическом чуде» всюду трубили федеральные СМИ. Вскоре один за другим появлялись Музей-фабрика пастилы, музей «Калачная», музей-резиденция «Арт-коммуналка» – через несколько лет властям пришлось перекраивать схему движения, чтобы двухэтажные автобусы с туристами могли разъехаться на узких улочках исторического центра.

Открывая новые объекты вместе с пастильницами, Наталья и Марина приобретали знания, каких не получишь ни в одном вузе страны.

Битва огурцов и клюквы

Сцена пятая, в которой к делу подключается судмед-эксперт.

Декорации: Москва – Коломна.

Москва теперь казалась еще серее и жестче, заказы скучнее. Неодолимо тянуло назад. Повод вернуться подбросила местная знакомая, которая тоже была на презентации немецкой деревни. Она предложила сделать дизайн интерьера нового детского клуба. Наташа с Мариной ухватились за уважительную причину и начали кататься в Коломну. А после дела обязательно заглядывали к подругам из Музея пастилы, чай пили, разговоры разговаривали. И хотя под всей историей новых друзей хотелось написать: «Трюк выполнен случайно. Пожалуйста, не пытайтесь повторить его самостоятельно», – московские барышни все сильнее укреплялись в желании пойти тем же путем.

Тем временем Наталья и Елена тоже осторожно приглядывались к новым пассионариям. И для этого у них были причины. Вместе с платежеспособным туристическим потоком город накрыла ее величество Попса. Смекнув, что исторический посад превращается в золотой клондайк, местные и неместные жители бросились копировать опыт Никитиной и Дмитриевой. Улицы заполнили слепленные на скорую ру-

ку музеи, а также бесчисленные кафе и ресторанички в духе «Ой ты гой еси, вызывай такси». Вся эта армия денно и нощно галдела песнями Надежды Кадышевой и семафорила дешевой иллюминацией. Мечта о русском Айронбридже оказалась под угрозой черкизонизации. Никитина и Дмитриева могли противостоять всей этой орде только одним способом – затаскивать в город единомышленников и множить настоящие, а не поддельные исторические проекты. И две новые девушки из Москвы вроде вполне на эту роль подходили.

Как-то раз захотели наши дизайнеры приехать не с пустыми руками, а сделать какой-нибудь подарок. Почему решили сварить именно мыло, сказать не может никто. Судьба, как она есть. Сделать это было несложно, в магазинах полно заготовок: соединяешь, варишь – и готово. Для оригинальности внутрь куска поместили трафарет Коломны, вырезанный из специальной бумаги. Подарок был принят с удовольствием и странным комментарием.

– А можете сделать мыло в форме огурца? – вдруг спросила Лена Дмитриева, рассматривая подаренный кусок.

– Огурца? – не поняли шутку юмора московские гости.

– В девятнадцатом веке Анри Брокар варил мыло в форме огурцов, зелененькие такие получались, как настоящие, – провела исторический экскурс Лена. – Ну, так можете или нет?

– Конечно, легко! – зачем-то ответили Наташа с Мариной. В магазинах, где они купили заготовки, формочек было

завались. Хочешь – отливай мыло в виде Деда Мороза, хочешь – космонавта, бабочки, единорога, тюльпана, беременной женщины, гаечного ключа и даже бутылки коньяка. Но огурца не было.

И тут Марина вспомнила, что у мужа есть друг – судмедэксперт. Логичнее было бы найти скульптора, но на безрыбье и судмедэксперт – скульптор. Человек, кстати, с именем в своих кругах, кроме прочего, внешность людей по черепам восстанавливал и даже помогал при экспертизе останков царской семьи. Авось и с огурцом справится. И справился. Огуречная форма была готова. Огурцы созрели и были доставлены в Коломну. Основатели Музея пастилы тут же предложили утрамбовать их в банку, украсить зонтиками укропа, листьями лаврушки и выставить на видное место. Так москвички получили урок по выкладке товара.

Барышни продолжали кататься в Коломну и стонать: как у вас тут классно, как же не хочется отсюда уезжать. И однажды услышали довольно резкий ответ от Дмитриевой:

– Чего стонете, берите проект и делайте! Какой? Ну, не знаю, мыло же вы сварили? А в Коломне когда-то был мыловар Суранов, в торговых рядах лавку держал. Чем хуже пастилы? В общем, давайте займитесь делом.

Вечерело. Пора было возвращаться в Москву. В муравейник, производящий деньги, завешанный билбордами, заставленный ларьками и запаркованный в три ряда. Дорога была пустая, бесконечная пробка краснела из столицы в об-

ласть. Закат разливался клюквенным киселем по живописным и спокойным пейзажам.

– Едем мы, обсуждаем идею музея, производство... и тут Наташа говорит: «Так, ты заканчивай последний заказ по отделке ресторана, а я пойду пока в Ленинку искать рецепты мыловара Суранова или какого-нибудь другого исторического Мойдодыра. У девчонок получилось, давай и мы попробуем». Вот так мы и решились.

Бычачьи бои

Сцена шестая, в которой вскрываются архивы и дверь в Нарнию.

Декорации. Библиотека имени Ленина. Московская кухня Бакушиной. И коломенские руины «четвертой степени».

Дизайнеры из Москвы, конечно, понимали, что Суранов варил мыло вовсе не из полуфабрикатов магазина рукоделия, но как именно он это делал – они не представляли. Основательная, докапывающаяся до самой сути Наташа отправилась в Ленинскую библиотеку⁶. Заказывала каталоги, ждала их неделями и погружалась с головой. «Вестники российского мыловарения», газетные вырезки, описи вещей, найденных при сносе старинных домов, письма, книги, рекламы, объявления. Это была дверь в Нарнию, никак не меньше. Отправив маму на дачу, Наташа решила перейти к опытам: недостатка в рецептах теперь не было, пора переходить от теории к практике.

Жир говяжий, а говоря на языке XIX века – бычачий, подруги покупали в магазинах, там же масло оливковое, кокосовое. Эфирные масла такие-сякие – в аптеках. Из кухни

⁶ Официальное современное название – Российская государственная библиотека, в просторечье – по-прежнему Ленинка.

ползли запахи, мыло разливалось по простым формам – девушки химичили, экспериментировали с ароматами и пропорциями. Они следовали той же тропой, по которой пятью годами ранее шли «приемные матери» коломенской пастилы Наталья Никитина и Елена Дмитриева. С той лишь разницей, что запахи на их кухне были не аппетитными, а ароматными и возродить предстояло не один рецепт, а десятки.

Например, в начале XX века выпускалось мыло «Люби меня» с пометкой «одушенно эротической смесью». Дамам рекомендовали мыло № 10 с ароматами иланг-иланга и пачули, которые «благоотворно действовали на мужчин». В свою очередь, кавалерам, чтобы воздействовать на женщин, реклама столетней давности предлагала воспользоваться мылом № 11 с можжевельником и гвоздикой. Все это нужно было воссоздать и протестировать.

– Когда наши знакомые коммерсанты узнавали, что мы хотим открыть музей, да еще в Коломне, да еще практически не имея денег, – они крутили пальцем у виска: «Девочки, вот скажите, зачем? Шубу хотите новую купить? Или тачку?» – «Нет, просто мы хотим так жить». Один наш собеседник настолько проникся этим ответом, что решил нам помочь деньгами на первых порах. Так что вот мой совет начинающим предпринимателям: не бойтесь быть искренними. И не жалейте времени на разговоры. Любое хорошее дело начинается с правильных разговоров с правильными людьми.

Денег хватило, чтобы взять в аренду и отремонтировать

100 кв. м на территории коломенского завода «Текстиль-маш» и перенести туда производство с кухни Наташиной мамы. Расширили ассортимент: к традиционным огурцам добавили мандарины – тоже, как оказалось, фирменный продукт мыловара Анри Брокера. У этого исторического героя они еще много чему научатся.

Снимая периодически фартуки и отрываясь от мыловарения, наши москвички искали здание под музей. Местные власти начали показывать исторические развалины, благо недостатка в них не было. И вот на улице Зайцева, а когда-то Владимирской, в двух шагах от Пятницких ворот местного кремля обнаружилось очаровательное двухэтажное помещение в очень ходовом месте – именно на этой улице сто лет назад и находились городские торговые ряды. Подняли архивы, нашли список: в Красных торговых рядах лавки держали девяносто купцов. Среди них был и Григорий Иванович Суранов, торговец мылом и парфюмерией. Где именно находилась его лавка, архивы умалчивали, но все равно в этом был какой-то знак. Дом взяли в аренду, хотя помещением это назвать было сложно – руины «четвертой степени», так прописано в документе об оценке здания, которую заказали Марина и Наташа.

В лирическом бардаке Блошиного рынка подруги откопали репринт книжки XIX века «Правила хорошего тона» – неисчерпаемый источник вдохновения. Но главным приобретением стало знакомство с торговцем-антикваром Серге-

ем Солоповым, человеком широкой души. Он просто взял и одолжил нашим героиням семьдесят флаконов духов девятнадцатого века из своей обширной коллекции, когда они впервые презентовали свой проект на фестивале «Антоновские яблоки» осенью 2012 года. И не попросил ни копейки, ни даже расписки.

Для исторического музея также нужны костюмы. Где их взять? Стали перебирать телефонную книжку.

Позвонили бывшей коллеге, декоратору Катерине Гердт, дочери актера Зиновия Гердта. Катя тут же связалась со своим мужем Денисом Евстигнеевым, который дал контакт хранилищ костюмов «Мосфильма». Туда еще не раз обращались. А через какое-то время сшили уже свои исторические платья.

Коломенское танго

Сцена седьмая, в которой Анри Брокер идет на помощь, Вертинский поет, а деньги обесцениваются.

Декорации. Москва, конец девятнадцатого века, разрушенные конюшни в Хамовниках.

С расходами и издержками Наталья и Марина решили работать проверенным женским методом – просто о них не думать, чтобы не портить себе настроение. К производству упаковки подошли со всей щепетильностью: бумагу выбрали крафтовую-особую, заворачивали в нее мыло собственными руками, бантики вязали пальчиками. Про себестоимость вообще не думали, наработывали «лунную» энергию.

Горшочки уже всюду варили мыло, руки его заворачивали, а продавать все еще было негде. История с помещением оказалась небыстрая – осмотры, экспертизы, бумаги... Музей пастилы по дружбе выделил место на своих витринах, но довольствоваться этим девушки не могли. Они понимали, что, как и в случае с пастилой, они продают не просто продукт, а впечатление – и создать это впечатление можно лишь в атмосфере их будущего музея. Именно в музейной торговой лавке покупателю расскажут, почему мыло стоит в разы больше, чем его дальние родственники из «Ашана». Но раз клиенту пока приходится некуда, значит, нужно идти к

нему самому. Ну а кому можно предложить мыло по тысяче рублей за огурец? Разве что организаторам корпоративных заказов.

Через знакомых вышли на крупную добывающую компанию, решили предложить им корпоративные подарки. «Отлично, интересно, восхитительно! – сказали в компании. – А сколько стоят ваши огурцы и мандарины? Тысяча рублей?! Не подходит. У нас подарок экономом должен стоить 4 тысячи, обычный – 5–7 тысяч, а ВИП – 15–20 тысяч».

Этого Наташа с Мариной точно не ожидали. К тому же стало понятно. Их продукция для корпоративных подарков пока слишком женская. Девушки от хорошей парфюмерии млеют, а мужчины нос воротят. Гендерное неравенство нужно как-то преодолеть.

И опять на помощь пришел дух предпринимателя, мыловара-парфюмера Анри Афанасьевича Брокера. Пора уже, кстати, подробнее рассказать о столь значимой для нашей истории фигуре.

Генрих (он же Анри) родился во Франции. По совету предков за счастьем личным и финансовым приехал в Россию. Тут же женился на богатой красотке Шарлотте Равэ. Молодой француз уже имел опыт работы в парфюмерном деле, этим занимался его отец. Но во Франции все ниши в индустрии были заняты, а «немытая Россия» обещала стать очень перспективным рынком, на котором еще мало сильных игроков. Генрих арендовал помещение разрушенных

конюшен в Хамовниках, отремонтировал их, нанял мыловара Алексея и рабочего Герасима. Втроем они встали у котлов и начали варить. С утра до вечера. Затем Генрих Афанасьевич самолично развозил куски по лавкам. Но стартап, как говорят сегодня, не выстрелил. Приличная и состоятельная публика предпочитала мыло и парфюмы заграничные – и это было предсказуемо. Но вот почему простой люд обходит его товар стороной, Генрих понять не мог. Неужто не моются совсем?

Шарлотта посоветовала мужу, как бы сейчас сказали, изучить клиента поближе, а именно – сходить в баню с обычными мужиками. Эх, жаль нет описания впечатлений, которые произвела на француза-мыловара традиционная русская баня с вениками. Но главный вывод он сделал – русские чистоплотные до такой степени, что готовы в адском жару грязь от себя вениками отбивать. Но вот беда – бедные. И мыло по 5-10 копеек за кусок никто из них покупать не будет. К тому же в каждом доме умели самостоятельно щелок варить, им и мылись.

Но аудитория-то масштабная. И если все-таки найти способ пересадить русский народ со щелока на нормальное мыло, можно озолотиться. Но как? Умная женщина Шарлотта смекнула: лучше зарабатывать десять процентов с миллиона, чем сто рублей с тысячи. Она посоветовала мужу снизить цену до копейки и напороочила – с этой копейки ты сделаешь состояние. Так появилось мыло «Народное». Теперь на

ярмарках все лотки с ним просто сметали. Следующий прорывной маркетинговый совет от Шарлотты Андреевны звучал так – а сделай-ка ты, дорогой Анри, мыло в виде алфавита. Это же двойная ценность – можно и мыться, и учить детей грамоте. Идея снова выстрелила: за «умным мылом» выстроились очереди.

Впредь с рекламным креативом Генрих и Шарлотта хулиганили как хотели: на выставке в Москве установили фонтан из парфюмированной воды «Цветочный одеколон» и дали к нему всем желающим свободный доступ. Придумали нарядную коробку с пробниками – там находился парфюмерный набор из десяти предметов ценой всего рубль. Такой способ продвижения парфюма тогда еще никому в голову не приходил. А еще Генрих Брокер выпускал елочные ватные игрушки.

О последнем малоизвестном факте из жизни «душистого Анри» Наташа и Марина узнали в Егорьевском музее на выставке новогодних украшений. Музейные работницы оказались очень любезны и дали полный доступ ко всем архивным материалам.

И опять в Ленинку – бездонный кладезь бизнес-идей – узнавать, как же делались ватные елочные игрушки. Оказалось, что это вроде бы простое искусство очень непростое. Первым вылепили Пьеро. А дальше фантазия развивалась бурно и стремительно. Образ Белого Пьеро – это же Вертинский. А значит, нужна музыка. Может, ноты в коробку по-

ложить? Но кто ж теперь по нотам играет-то. А если играть будет сама коробка!

– И вот открывают нашу подарочную коробку мужчины, а там Белый Пьеро, кусок ароматного мыла, и, откуда ни возьми, раздаётся «В бананово-лимонном Сингапуре», – Наташа напевает строки «Танго Магнолия». – У них от восхищения и неожиданности глаза широко и удивленно открывались. Проблема гендерного неравенства была решена. Нашей продукцией теперь интересовались не только женщины.

Правда, пришлось попотеть на предмет авторского права. Поди найди правопреемника, достучись, договорись, а в результате ещё не разорись. По соглашению с автором или правопреемниками можно выпустить только ограниченный тираж, заплатив за него немалый гонорар и даже налоги с этого гонорара.

В любой непонятной ситуации устраивай стриптиз

Сцена восьмая, в которой дебет не сходится с кредитом, а кирпичи летят из Владимиро-Суздальской Руси в Московское княжество.

Декорации: Коломна, улица Зайцева, неотапливаемое помещение, которое после начала ремонта требует продолжения ремонта.

Но удовольствием за капитальный ремонт здания не рассчитаешься. По совету основательниц «Коломенской пастилы» наши героини решили подать заявку на участие в конкурсе «Социальный предприниматель», который проводит фонд «Наше будущее», помогая социальным предпринимателям. В конкурсе победили и получили 5 миллионов рублей беспроцентного займа. Дело это было осенью 2014 года. Только что прошла Олимпиада в Сочи, страна на подъеме, жизнь прекрасна. Что было дальше – мы все помним. Майдан в Киеве, присоединение Крыма, санкции, санкции, санкции – и доллар, который осенью стоил 38 рублей, взлетел до 70. А вместе с ним рухнула и покупательская способность.

Новые «макроэкономические параметры» тянули вниз весь проект. Делая бизнес-план для заявки на заем, Наталья и Марина брали в расчет самый пессимистичный сценарий. Но реальность оказалась еще хуже.

– Из-за роста курса рубля мы еле-еле сводили концы с концами. Но беда не приходит одна. Правительство Москвы практически запретило организованные поездки для школьников, обязав обеспечивать для каждого автобуса полицейское сопровождение и врача. Это ударило по всему туризму в малых городах.

Неприятный сюрприз преподнесло и само здание 1830 года постройки. Вскрытие показало, что в нем необходима замена практически всего. Стена, которая казалась целой, от прикосновений рассыпалась. Коммуникации, как бы это сказать тактичнее, фактически отсутствовали. Все надо было прокладывать, тянуть, тащить и строить заново.

Будь на месте наших героинь мужики, они бы подошли к делу рационально и все бы загубили окончательно. Но настоящие женщины действуют интуитивно, а значит, правильно. В частности – они на красоте не экономят, особенно в тяжелые времена. Не достраивать же дом девятнадцатого века кирпичами из двадцать первого? Конечно нет, поэтому кирпичи нужного периода стали искать по всей стране. И нашли в Ростове Великом. Изразцы для печки нужны были только исторические – минус еще 250 тысяч рублей. Кто думал во время составления сметы о винтовой старинной чугунной лестнице? А она нужна!

– Метлахскую плитку на пол искали хотя бы раннего советского периода, – вспоминает Марина. – Обнаружили ее аж в Омске. Доставка оказалась дороже самой плитки. А

створчатые ставни как же, они ведь на фотографиях архивных есть, значит, надо воссоздавать. И по технологии вешались не абы как, а на чугунные петли, встроенные в белый коломенский камень (из него, говорят, храм Христа Спасителя строили). Пришлось все повторять в точности.

Что самое удивительное – опытные дизайнеры интерьеров умудрились нарваться на недобросовестного подрядчика. Такого с ними за всю многолетнюю карьеру не случилось. Предсказать дальнейшие действия и траты было совершенно невозможно. Деньги заканчиваются, ремонт затягивается, а Наташа с Мариной опять решили перфроманс устраивать. И неважно, что помещение еще не готово. Не будем думать об этом сегодня, подумаем об этом завтра.

– Стены залатали, полы постелили. Тканью все красивой завесим. Цемент уберем, ширмы поставим, тут ванная будет, здесь зеркало пристроим, – распорядились Наташа и Марина, переступая через песок и инструменты.

– А что за представление вы задумали? – интересовались строители.

– Как что? Исторический стриптиз, конечно, – невозмутимо ответили хозяйки.

В бизнесе не бывает мелочей. как только делаешь себе малейшую поблажку – жди беды.

Спектакль «Они любили ее. Она любила мыло» Марина и Наташа придумали сами. Хотелось ошеломить публику – в лучших традициях маркетинга, который исповедовал Ан-

ри Брокер. Действующие лица: прекрасная дама в роскошном платье, два джентльмена с букетами цветов гигантских размеров и стержовного характера горничная. По сценарию к концу театрального действия дама осталась в антикварном нижнем белье. Батистовая комисоль и кружевные панталоны вызвали восторг у зрителей.

Душистый Анри

Сцена девятая, в которой наши героини находят клад и узнают, какого размера должен быть животик у хорошего мужа.

Декорации: Коломна, мануфактура «Душистыя радости». Высшая парфюмерия», подшивки старинных журналов и другая полезная литература.

– В смысле клад нашли? Где?

– Да мы тут подвал стали расчищать, чтобы лестницу туда ставить, а там коробка. В ней склянки какие-то. Старинные.

– Ждите. Скоро приедем.

Через пару часов автомобиль уже парковался рядом со свежей вывеской «Душистыя радости», где полным ходом шли реанимационно-реставрационные работы над зданием 1830 года. В комнате, заваленной строительным мусором и материалами, стояла странного вида коробка.

– Это же Брокер! – воскликнула Наталья, доставая из нее пыльную стеклянную бутылочку с двуглавым орлом и выпуклыми буквами.

– А вот Альфонс Ралле! – подруга и компаньонка Мари-на рассматривала другой очень красивый рельефный пузырек. – Это и правда клад! Получается, что лавка купца Суранова могла находиться именно здесь. Мы, скорее всего, не

ошиблись!

Парфюмеры XIX века Генрих Брокер и Альфонс Ралле давно уже стали близкими друзьями. А купец Суранов, дело которого они хотели продолжать, и вовсе родным.

Сорок кусков мыла в идеальном состоянии с этикетками – вот тебе и послание из прошлого. Портал, поставляющий артефакты из девятнадцатого века в двадцать первый, продолжал действовать. Через Интернет Марина нашла мужчину, который без особой надежды на успех продавал старинные куски мыла. Нашел он их случайно у себя под ванной в квартире, доставшейся по наследству от бабушки. Затем подружки обнаружили печатную продукцию тех времен – и вообще вышли из строя на некоторое время. Журнал «Модный курьер» надолго затмил собой *Cosmopolitan*. Выкройки изящных нарядов, дамские рассказы, объявления. А «Настольная книга для молодых супругов» просто сводила с ума. Правила гигиены медового месяца, рассуждения о равноправии между мужчиной и женщиной, советы дамам, как выбрать мужа. Особое внимание автор брошюры рекомендовал уделять обладателям «огненных глаз, розовых губ и широких сильных плеч». «Кругленький животик» расценивался как признак хорошего пищеварения. А рассказывая о достоинствах и недостатках будущих жен, автор книги приходил к выводу, что блондинки отличаются незаурядным умом, брюнетки склонны к деспотичности, а от рыжих вообще не стоит ждать здорового потомства. Да, и если вы заметили у избранницы

наметившуюся бородку, бегите от нее, как от чумы, – такие женщины сластолюбивы и склонны к измене. Строки из всех этих уникальных документов Марина и Наталья стали вкладывать в подарочные коробки, еще более повышая их ценность в глазах покупателя.

– С каждой находкой перед нами вырисовывалась Россия, в которую нельзя было не влюбиться, – продвинутая, изящная, самобытная, современная. Рекламное искусство на русском языке начало развиваться уже тогда. И в начале двадцатого века наши парфюмеры славились на весь мир. А потом пришла революция. И всех Брокаров и Ралле с их сотнями сортов мыла и духов слили в трест с невероятно безобразным для парфюмерной продукции названием «Трест Жиркость». Сокращенно – ТэЖэ. Народ в те времена живо отреагировал на эту реформу своими вариантами расшифровки – «Тайное Желание», «Тело Женщины» и стихами:

На губах ТэЖэ,
На щеках ТэЖэ,
На бровях ТэЖэ.
Целовать где же?

Битва за Москву

Сцена последняя, в которой героини мечтают и уверены, что все сбудется.

Декорации: Москва, ГУМ, третья линия.

И все-таки у Натальи и Марины все не как у людей. Миллионы их сограждан стремятся в Москву, в Москву, а они бросили успешные карьеры в столице и открыли социальный бизнес в Коломне. Сотни тысяч «замкадышей» вечерами в пробках стоят, возвращаясь с работы домой, а подруги по пустой дороге едут в свои московские квартиры из Коломны. Вот и сейчас – нормальные люди из ГУМа пакеты с покупками выносят, а Наташа с Мариной, наоборот, мешки да коробки тащат в Гастроном № 1, что на третьей линии Государственного универсального магазина. Протискиваются с пакетами к своей исторической лавке. Переводят дух, помогают продавцам товар по полкам раскладывать.

– Вот на этом же месте сидели несколько лет назад и мечтали – как бы нам магазин открыть в ГУМе, – вспоминает Марина. Мы сидим в открытом кафе на третьем этаже. – Наверное, надо было еще точнее мечтать, чтобы магазин был на первой линии, а не на третьей. (Смеется). Помните, несколько лет назад здесь вообще ничего отечественного не продавалось. А ведь это бывшие Верхние торговые ряды, тут рос-

сийские купцы торговали своей продукцией. Мы уже давно практиковали выездную торговлю – на уличных ярмарках, временных точках под большие праздники. А тут как-то раз случайно с директором галереи Bosco познакомились на выставке в Гостином Дворе, ей наши товары понравились. Вот так мы и получили в ГУМе целый отдел.

– Я, правда, на тот момент толком не знала, что такое Bosco, – смеется Наталья. – Это Маринка у нас в брендах разбирается.

Сегодня мануфактура «Душистые радости. Высшая парфюмерия» – это музей и лавка в Коломне, магазин в московском ГУМе и точка в питерском «Пассаже». Плюс собственное производство мыла, игрушек, вышивки, подарочных наборов.

– А еще мы недавно вдруг поняли, что у нас в компании работает уже больше пятидесяти человек, представляете?! – говорит Наталья. – Сами не заметили, как так выросли. И вот тут осознали, что надо уже наконец-то БИЗНЕСОМ заняться. Никто не верит, когда мы рассказываем, что первые четыре года себе зарплату не платили вообще. Нас мужья содержали. Зато своим сотрудникам ни разу выплату зарплат не задержали! Наши мужчины верили в нас.

– Только сейчас мы наконец понемногу начали деньги зарабатывать, – подхватывает Марина. – Правда, уже знаем, на что их потратим. На магазин исторических подарков, например. А Наташа вот мечтает запустить производство истори-

ческого нижнего белья...

– Для освежения чувств! Там такой крой интересный...

– А еще хотим цветочную лавку открыть.

– Это будут не просто классные букеты, а послания на языке цветов. Плюс театрализованная доставка! А вы знаете, что такое язык цветов? Мы на экскурсиях в нашем музее о нем рассказываем. А еще в XIX веке была такая салонная игра – «Флирт цветов», мы даже репринт ее издали.

– Не бойтесь бизнес-планами делиться так открыто?

– Уже нет. Идею можно украсть, но попробуй воплотить ее в жизнь. Это невероятно сложно, но у нас вроде получается, – отвечает Наталья. – К тому же мы даже чувствуем моральное обязательство делиться своим опытом. Ведь мы прошли по пути, который нам Дмитриева и Никитина показали. Теперь наша очередь. Вот сейчас, например, у нас в Коломне появился молодой человек – Сергей Григорович. Его прапрадед купец Юдин держал лавку между Егорьевском и Коломной. Сергей хочет в домике прапрадеда в Коломне эту лавку возродить. И вот мы с Мариной вчера ехали домой и вместо того, чтобы выставку предстоящую обсуждать, придумали и разработали целую концепцию для лавки Сергея. Мы уверены, что проект был бы классным. Но каждый идет своим путем. Разрастание нашего сообщества выгодно всем. Чем больше будет интересных проектов в Коломне, тем больше приедет туристов. А чем больше их приедет, тем больше будет впечатлений, восторгов и радости.

– Не слишком ли много XIX века? Не боитесь в нем застрять? Ведь эта тема тоже исчерпаема.

– А кто сказал, что нас только старина интересует? Мы необязательно про XIX век, мы про вещи, которые вызывают восторженные эмоции и несут смысл, историю, знания. Например, недавно нас попросили сделать подарок для Федерации дзюдо России. Я голову сломала – ничего не могла придумать. А Наташа говорит: нам надо сначала понять, откуда появилось это боевое искусство, тогда что-нибудь придумаем. Открыли литературу, начали читать. Узнали, что в этом единоборстве мастерам разного уровня присваивают пояса разного цвета начиная с белого. И когда мастер достигает высшего уровня, то вновь надевает белый пояс. В итоге получилась подарочная коробочка из девяти кусков мыла, каждый по цвету пояса. А еще у нас была коробочка «Белый камень» – открываешь, а там галька рассыпана, шум моря, мыло в форме белого камня с морской солью и записка с изречением Конфуция: «Каждый раз, когда я кидаю камень в воду, он попадает точно в центр круга». Наша продукция дарит человеку радость, а радостный человек не может делать зло.

История 6

Что сделали робототехник Илья Чех и предприниматель Андрей Давидюк, когда поняли, что всем протезам в мире не хватает ума

Автор: Андрей Тестов

«Моторика»

«ЭТО ПРОСТО ВОПРОС ВРЕМЕНИ – КОГДА МЫ ИЗ БИОЛОГИЧЕСКОГО ОРГАНИЗМА ПРЕВРАТИМСЯ В КИБЕРНЕТИЧЕСКИЙ ОРГАНИЗМ»

Проблема:

В России никто не делает умные протезы рук для детей и подростков. Да и в мире эта отрасль только начинает развиваться.

Решение:

Добавить в традиционное протезирование искусственный интеллект, биоэлектрические технологии, 3D-печать и современный дизайн. Короче говоря, сделать из обычного про-

теза современный медицинский гаджет.

Как заработать:

Продавать, продавать, продавать. Не только продукт, но и философию, согласно которой пользователи протезов, киборги, – люди не с ограниченными, а с расширенными возможностями.

С чего начать:

Не жалеть времени на разговоры. Рассказывать о своей идее всем, у кого есть либо деньги, либо связи.

Во-первых, это красиво

Данила Хорев – любимец девушек. Всякий раз, встречаясь с ним на паркете, студентки-волонтеры улыбаются и млеют. Ему семь лет, он занимается борьбой кудо и носит отчаянно-желтый протез «Киби» с черным геометрическим узором на кисти и надписью Vumblebee. Vumblebee – это робот из «Трансформеров».

Поймать Даню непросто. Минуту назад он давал интервью для севастопольского телеканала, а сейчас, устроившись на подножке электромеханической коляски одного из участников, едет мимо баскетбольных трибун и машет зрителям, как Брежнев на параде. Дизайн своего желтого «Киби» Даня выбирал сам, и к следующему сентябрю ему нужно будет принять сложнейшее из решений – придумать супергероя для нового протеза.

– Так все-таки кто? Человек-паук или Капитан Америка?

– Железный Человек. Он самый крутой.

– Железный Человек самый крутой?

– Конечно!

– Думаешь его заказать?

– Да. Или нет. Я знаю! Я больше хочу Десептикона!

– А это кто?

– Ну Десептиконы. Такие боевые роботы. Хотя ладно,

Бамблби лучше. А Десептиконы бывают сине-темные и красно-темные, но мне хочется красно-темного.

По закону государство обязано предоставлять семье Дани два протеза в год. Обычно по госпрограмме пользователи получают разработанные в семидесятых косметические протезы, не очень красивые и совершенно ничего не умеющие. Косметический протез – это пластиковая модель руки телесного цвета, с чуть подогнутыми пальцами. Все ее функции – притворяться настоящей рукой и равномерно нагружать второе плечо, препятствуя атрофии и поддерживая мышечную симметрию. Это особенно важно для детей и подростков – можно научиться справляться со всеми жизненными необходимостями одной рукой, но вторая без протеза постепенно теряет мышечный тонус, а с ней и вся половина тела.

Когда Дане было четыре, он несколько дней ходил в детский сад с косметическим протезом, но вернувшись домой однажды вечером, зашвырнул его в шкаф и заявил, что никогда больше его не наденет.

– Он же очень активный, все время бегает, потеет, – объясняет мама Дани, Ольга, – и этот протез был постоянно мокрый. Это неудобно. Поэтому мы спорить не стали.

Следующие несколько лет Даня протеза не носил. Но за пару месяцев до семилетия и поступления в первый класс (эти события случились в один день, 1 сентября 2018 года) Ольге позвонили из Севастопольского центра протезирова-

ния и ортопедии. Попросили забрать Даню из садика и привезти к ним, чтобы снять мерки и показать «Киби» – новую модель протеза московской компании «Моторика».

Даня был в восторге – протез, который ему показали, не имел ничего общего с безжизненной бежевой болванкой. Он был классный, с подвижными, как у робота, пальцами. Дани предложили самому выбрать дизайн – любой цвет, любого супергероя, любые картинки. Он выбрал благородного трансформера Бамблби. Мерки Дани и его пожелания по дизайну отправили в Москву – и через две недели протез «Киби», собранный по индивидуальным параметрам, был готов. Легкий, цепкий, очень круто выглядящий, он и вправду похож на предмет из будущего. Никто не хочет носить тяжелую неповоротливую руку искусственного вида. Поэтому решение, которое предлагает своим клиентам «Моторика», кажется почти идеальным. По крайней мере, на нынешнем этапе развития человечества. Протезы «Моторики» не притворяются человеческим телом, они не скрывают своей технологической природы, но очень скоро будут уметь больше, чем настоящие руки.

Дословный перевод названия единоборства кудо, которым занимается Данила Хорев – «путь открытого сердца» или «путь в пустоте». На тренировках, где второй год занимается Даня, надо бить грушу, отжиматься и даже спарринговать. Поэтому в следующий раз Ольга хочет попросить инженеров «Моторики» придумать для сына протез, который

выдержит все эти испытания.

Путь в пустоте

История создания тяговых протезов, которые делает «Моторика», началась в первой половине XIX века. 11 апреля 1842 года в столице Южной Австралии – городе Аделаида – состоялся праздничный салют в честь дня рождения герцога Корнуольского, старшего сына королевы Виктории. Во время подготовки ко второму залпу на глазах у сотен горожан произошел несчастный случай – порох взорвался раньше времени, и капралу Джону Коулу полностью оторвало левую кисть и четыре пальца на правой руке. На следующий день в газете South Australian вышла небольшая, строк на пятнадцать, заметка об этом случае. В ней говорилось, что городская администрация берет на себя обязательство оказать помощь пострадавшему офицеру. Губернатор Аделаиды Джордж Грей из собственных денег оплатил изготовление протеза для капрала Коула. Работу поручили хирургу-дантисту по имени Роберт Норман. Задача, перед ним поставленная, была не слишком ординарной для середины девятнадцатого века – сделать подвижный тяговый протез кисти. И Норман справился с ней блестяще, хоть и потратил на работу больше трех лет. Он сделал для капрала руку, которой можно было поднять со стола шестипенсовую монету – мелкие, разменные полшиллинга с профилем королевы.

Основные детали протеза доктора Нормана, который со-

хранился до наших дней, изготовлены из костей стеллеровой коровы, аналога слоновой кости. Пальцы на нем анатомически идеальны – со скульптурно проработанными ногтями и кожными складками на фалангах. Фрагменты пальцев соединены между собой системой металлических струн и шкивов. Капрал пользовался этим протезом следующие тридцать лет, до самой смерти. Потом, вместе с чертежами, искусственная рука капрала Коула в качестве экспоната попала в Национальный музей здоровья Южной Австралии. Больше чем через сто лет музей оцифровал свои экспонаты и выложил на официальном сайте. Там их нашел инженер из Вашингтона Айван Оуэн.

Это произошло в 2011 году, когда Оуэн готовился к стимпанк-конвенции⁷ и, конечно, не собирался устраивать революцию в современном протезировании. Он вообще ничего не знал об этой сфере медицины, а просто хотел сделать что-то веселое, чтобы удивить таких же, как он сам, фанатов стимпанк-культуры. И сделал огромную металлическую руку, похожую на стального паука, трехфаланговые пальцы которой повторяли движения пальцев хозяина – то есть сжимались и разжимались. Вернувшись с конвенции, Оуэн выло-

⁷ Стимпанк (от *англ.* steampunk: steam – «пар» и punk – «панк») – направление научной фантастики, включающее технологию и декоративно-прикладное искусство, вдохновленное паровой энергией XIX века. Возникшее первоначально в 1980-х годах как литературное течение, постепенно переросло в стиль искусства, культурное движение и субкультуру. В разных частях света проводятся фестивали стимпанка (конвенции).

жил в Youtube короткий ролик, где демонстрировал, как работает рука. В механизме не было ничего сложного – по сути, это была перчатка из металлических деталей, достаточно безумного вида. Тогда Айван Оуэн и подумать не мог, что очень скоро это видео, продолжительностью всего в сорок восемь секунд, изменит к лучшему жизнь тысяч людей по всему миру.

Через несколько дней после публикации Оуэн получил письмо от человека по имени Ричард Ван Ас. Ричард жил в Южной Африке, работал там плотником и не имел четырех пальцев на руке – их отрезало пилой. Он предложил Оуэну подумать над тем, как превратить его смешное, но бесполезное изобретение в протез. В течение года американский инженер и южноафриканский плотник общались по электронной почте и скайпу – придумывали дизайн, тестировали материалы и искали инженерные решения. Тогда-то Айван Оуэн и нашел на сайте австралийского музея чертежи доктора Нормана – дантиста из Аделаиды. По старым чертежам Айван Оуэн и Ричард Ван Ас сделали металлический протез для первого клиента – пятилетнего Лайама из Южной Африки, который родился без пальцев на правой руке.

Однако потом Оуэн понял, что уже через год-другой маленькому Лайаму понадобится новый протез – побольше. А каждый год делать металлические протезы по индивидуальным параметрам слишком долго и дорого. Нужен был другой материал. И Оуэн вспомнил про 3D-печать. Он догово-

рился с компанией-производителем принтеров, разобрался с софтом и материалами – и через несколько месяцев сделал первую в мире механическую руку, все детали которой были напечатаны на 3D-принтере.

После этого Айван Оуэн создал сообщество e-NABLE и выложил в открытый доступ результаты своей работы, чтобы коды и чертежи мог скачать любой человек. А потом пригласил к сотрудничеству дизайнеров и инженеров, чтобы вместе доработать протез, придуманный дантистом Робертом Норманом. За первые несколько месяцев к сообществу присоединились около ста инженеров, дизайнеров и медиков. Все улучшения и изменения также выкладывались на сайт и были доступны для скачивания и использования. Через год количество волонтеров e-NABLE выросло до трех тысяч человек, еще через год – до семи. К 2015 году сообщество e-NABLE помогло сделать протезы двум тысячам пользователей из сорока пяти стран мира.

Неловкость рук

В 2013 году о проекте e-NABLE узнали российские предприниматели из компании Can Touch, которые начинали бизнес, связанный с 3D-печатью. Они решили попробовать напечатать протез руки на своих принтерах. Один из основателей Can Touch Василий Хлебников написал на сайте компании пост о поиске инженеров, которые смогут помочь сделать протез на основе открытого кода e-NABLE. Одним из первых ответивших был Илья Чех – выпускник института робототехники и основатель компании W.E.A.S. Robotics.

– Это было студенческое конструкторское бюро, – вспоминает Илья, – мы создали его вместе с сокурсниками и выполняли частные заказы по механике и робототехнике. Разовые проекты для друзей и друзей друзей. К проекту Василия мы присоединились как инженерный коллектив и первые пару лет все делали бесплатно. У нас был некоторый опыт в области, условно близкой к протезированию – в университете мы делали антропоморфные манипуляторы, так что разобраться с кодом e-NABLE было совсем несложно. Первые прототипы мы создавали вдвоем с Василием – я разрабатывал, он отвечал за маркетинг, продвижение и производство. Я сидел с чертежами и кодом по ночам и выходным, был одновременно и дизайнером, и электроником, и разработчиком софта. В этом и есть ценность образования робототех-

ника – оно дает универсальность. Примерно через полгода после знакомства с Василием из всех проектов, которые мы делали в W.E.A.S. Robotics, остались только протезы. Четверо моих партнеров нашли себе стабильную работу, я тоже переехал из Санкт-Петербурга в Москву, в Сколково. Туда меня позвали ведущим инженером на проект «Селеноход» – мы делали прототип лунохода. А в свободное время я продолжал заниматься протезами.

Уже на первом этапе стало понятно, что код e-NABLE не то чтобы идеален. Он позволял напечатать детали для одной базовой модели. Но эта модель, как выяснил Илья Чех, была не до конца оптимизирована – большой палец там работал неправильно, он делал захват сбоку, а это очень неудобно при фиксации в руке тяжелых предметов. Таких недостатков было довольно много. А поскольку e-NABLE – не коммерческая, а скорее благотворительная компания, у нее не было возможности быстро исправлять их. Новая, доработанная версия базового протеза появляется примерно раз или два в год. Кроме того, FDM-принтеры, которые используют инженеры e-NABLE, – это маленькие настольные машинки, дающие не самое лучшее качество с точки зрения механических характеристик. Напечатанные на них детали быстро ломаются и часто получаются внешне не слишком эстетичными, потому что их печатают послойно.

– Когда мы поняли, что это интересная и, главное – нужная история, мы начали изучать рынок, – говорит Чех. – И

увидели, что рынок чист. Пуст. Абсолютно. Особенно в детском и подростковом сегменте. В России вообще никто не делал и не продавал протезов для детей. И, к сожалению, за эти шесть лет, кроме нас, так никого и не появилось. Инструменты, которые у нас были на тот момент: 3D-печать, аддитивная технология, цифровое производство, сканирование – позволяли быстро делать протезы для быстрорастущих детей. Мы сразу решили не работать с открытым кодом e-NABLE, а написать свой. И, в принципе, попытаться сделать лучше. Например, вместо настольных FDM-принтеров мы с самого начала спланировали всю разработку под селективное лазерное спекание, которое позволяет создавать красивые, обтекаемые, элегантные формы. И детали получаются более прочными.

Первый вариант детского протеза «Киби» Илья Чех и Василий Хлебников сделали в 2014 году и долго не могли найти для него пилота-испытателя. За следующие полтора года они получили около ста двадцати заявок, но среди их авторов почти не было жителей Москвы. А постоянно работать с пилотами из других городов неудобно. Но потом появилась Ксюша – четырехлетняя москвичка, родители которой были готовы ездить в Сколково, снимать мерки, пробовать и экспериментировать. Ксюша первой примерила прототип «Киби» – белый, с тяжеловатой металлической гильзой и торчащими струнами.

Ксюша носила его пару недель, а потом сказала, что он

сучный. Тогда и возникла идея, впоследствии ставшая отличительной чертой и главным преимуществом «Моторики», – делать детские протезы разноцветными и с индивидуальным дизайном.

– После того как Ксюша дала нам обратную связь, – вспоминает Илья, – мы подумали, что, во-первых, можно напечатать детали из цветного пластика или задизайнить протез под любимого мультяшного персонажа. А во-вторых, мы заметили, что она много времени проводила с телефоном – прижимала его одной рукой к телу, а второй что-то делала. Поэтому мы придумали сделать насадку на протез с переходником для телефона – защелкнул, и можно работать.

Так родилась концепция гаджетизации протезов и уход от косметического внешнего вида в интересное дизайнерское исполнение и максимальный функционал. Сейчас при производстве протезов «Моторики» используются не только технологии промышленной 3D-печати пластиком и металлом, но и композитные материалы, которые облегчают изделия и делают их прочнее. По желанию пользователя в протезы «Моторика» можно встроить дисплей, гибкие аккумуляторы, мини-чип для бесконтактной оплаты покупок и gsm-модуль.

– На Ксюше мы впервые эту концепцию опробовали, – продолжает Илья, – сначала у нее был зеленый протез, потом розовый, третий – металлического оттенка. Когда она пошла в школу – выбрала дизайн, где цвет переходит из металла в

бежевый, как у Терминатора. А один из последних вариантов у нее был с надписью «Папина доча», такая типа татуха. Для «парников» – детей, которым нужны протезы на обе руки, мы стали делать насадки под пишущие принадлежности, под столовые приборы, которые туда просто вщелкиваются. Потому что удерживать ручку схватом можно, но неудобно. Один мальчик заказал у нас Таноса – это суперзлодей из «Мстителей». Обычно все хотят быть супергероями, но вот он отличился. Мы сделали ему очень красивую золотую перчатку с камнями бесконечности, со всей детализировочкой – в точности как в кино.

Выполнив несколько первых заказов, Илья Чех и Василий Хлебников поняли, что из их благотворительного проекта вполне, и даже как-то сам собой, получается бизнес. К этому моменту они уже хорошо понимали, как функционирует система обеспечения: какие нужны документы, сертификаты, как выводить продукцию на рынок. Настало время искать инвесторов.

В ожидании пришельцев

Пятнадцать лет Андрей Давидюк работал наемным менеджером в IT-компаниях и строительстве, прошел путь от рядового сотрудника отдела продаж до генерального директора. Когда ему исполнилось сорок, он понял, что следующую половину жизни хочет провести по-другому – сделать что-то такое, что будет приносить пользу человечеству. Проверить, приносит твоё дело пользу или нет, по словам Андрея, очень просто – нужно представить, что будет, если ты перестанешь его делать. Заметит ли это кто-нибудь? В глобальном смысле, в масштабах Вселенной.

В начале Андрей Давидюк искал выходы на РОСНАНО, чтобы вложиться в какой-нибудь высокотехнологичный стартап, попробовать свои силы в качестве инвестора и попытаться изменить мир к лучшему. Кто-то в Фейсбуке посоветовал ему поговорить с Ильей Чехом, который за несколько месяцев до этого зарегистрировал компанию «Моторика». Первые деньги на развитие Чех получил от двух дочерних структур РОСНАНО, за три миллиона рублей купивших 55 процентов компании.

Андрей и Илья познакомились, встретились – один искал инвестора, другой искал, куда инвестировать, поэтому договорились они очень быстро. Но кроме бизнес-целей, их объединил еще один, гораздо более значимый аспект – оба на-

шли Большую Хорошую Идею, Которая Сможет Изменить Мир.

– Я никогда не хотел и не собирался заниматься бизнесом, – вспоминает Илья, – после бакалавриата, с первого курса магистратуры я уже работал конструктором на машиностроительном заводе, и меня все устраивало. Это было мое – создаешь в голове картинку, потом видишь, как придуманный тобой двадцатиметровый транспортер собирается, да еще и запускается с первого раза. Но в перспективе хотелось найти работу в сфере более функциональной робототехники, в идеале – космической: мелкие узлы, антропоморфные роботы, это было интереснее всего. После создания «Моторики» мне пришлось погрузиться в сферу стартапов, бизнеса – но и тогда я понимал, что даже если здесь что-то пойдет не так, я никогда не стану заниматься созданием каких-нибудь приложений или бестолковых сервисов. Потому что это не несет никакой реальной ценности. По-моему, любой бизнес должен быть социально ориентированным. Он должен решать конкретную проблему пользователя. Еще один travel-сервис – это не решение проблемы, это просто косметические штрихи – на полсекунды быстрее, на полварианта больше. Это несерьезно. Я всегда понимал, что нужно заниматься делом, которое оставит существенный след и поможет человечеству в целом.

Появление в команде опытного менеджера Андрея Давидюка позволило «Моторике» лучше сконцентрироваться

на бизнесе и избежать привычных для большинства стартапов сложностей, когда деньги инвестора закончились, команда разошлась, а продукт исчез. С этого момента главной мантрой «Моторики» стали три слова: «Продавать, продавать, продавать». Города и регионы завоевывались постепенно, один за другим, очень простыми, но эффективными способами.

Вначале менеджеры «Моторики» на основе данных по рождаемости и количеству населения в городе или регионе высчитывают примерное количество живущих там пользователей протезов рук. Потом смотрят, кто из производителей и дилеров работает в регионе. Связываются с ними, договариваются о встрече и едут туда вместе с образцами своей продукции. Маркетинговая стратегия «Моторики» – не вытеснение конкурентов с рынка, а совместная работа с ними. С местными дилерами и производителями «Моторика» сначала подписывает меморандум о партнерстве, и только потом – контракт на поставку и продажу.

Не менее активный канал распространения – местные ассоциации протезистов-ортопедов. Именно через них протезы, оплаченные государством, попадают к пользователям. Такие организации есть в каждом регионе и в каждой стране. Они плотно коммуницируют друг с другом, поэтому, договорившись с представителями ассоциации, например, в Мумбаи, «Моторика» автоматически получает выход на ассоциации в Дели, Калькутте и Бангалоре.

И, наконец, самый надежный способ освоить новый рынок – найти людей с инвалидностью и рассказать им об удобных, современных и недорогих протезах. «Моторика» небольшими порциями покупает интернет-трафик в регионе и размещает свою рекламу в специализированных группах в Facebook и других соцсетях. Потом менеджеры налаживают связь с теми, кто в этих группах состоит – отвечают на вопросы, объясняют, какие бывают протезы, как они работают и как можно получить их бесплатно. Так происходит накачка новых клиентов дилерам, которые в конце концов понимают – спрос на умные протезы есть, и постепенно начинают сами вкладывать деньги в маркетинг.

Когда Андрей Давидюк пришел в компанию, в команде было пять человек, сейчас – больше шестидесяти. Осенью 2015 года оборот «Моторики» составлял около пятисот тысяч рублей в год. В следующем году он вырос до пяти миллионов. В 2017-м – до двадцати пяти, а в 2018-м – до восьмидесяти. В конце 2017 года «Моторика» установила для себя очень амбициозный, как тогда казалось, план – трехкратный рост. В него мало кто верил. Но в итоге получилось сделать даже больше. По итогам 2019 года компания выросла в два раза.

– Это меньше, чем в три, но это больше, чем у всех, – комментирует Андрей, – хотя нас это несколько не успокаивает. Мы все время думаем и пытаемся ответить на вопрос – чего мы еще не сделали, чтобы добиться трехкратного ро-

ста. Постоянно проводим мозговые штурмы, пересмотрели систему KPI, стали внедрять тренинги, коучинг для продавцов – в Казахстане, Белоруссии, Киргизии, чтобы раскачивать эти регионы. В зоне нашего охвата фактически вся Россия и уже двенадцать стран. Постепенно мы отходим от работы с конечным клиентом в пользу модели b2b. В России мы представлены в пятидесяти пяти регионах, у нас есть партнеры в Индии, Чехии, Литве. Наш главный фокус на ближайшие два-три года – международный рынок, чтобы можно было скачкообразно расти и искать инвесторов. В России мы уперлись в потолок масштабирования – сейчас у нас идет только органический рост. Везде, где можно, мы уже о себе рассказали.

За 2018 год Илья Чех раздал больше сотни интервью. О молодом инженерере-робототехнике, который производит протезы для детей, написали буквально все – от «Коммерсанта» и Forbes до женских журналов и лайфстайл-порталов. Ни Илья Чех, ни Андрей Давидюк, ни амбассадоры «Моторики», тестирующие новые протезы и представляющие их на конференциях и форумах, никогда не отказываются рассказать о себе. Когда выходишь на рынок с продуктом, о существовании которого люди даже не догадываются, то публичность и прозрачность – важнейшие инструменты твоего бизнеса.

– Из-за того, что я с детства увлекался астрономией, – говорит Илья Чех, – у меня сформировалось глобальное мыш-

ление. Я абсолютно не мелочный человек, я открыт и доверяю бизнес-партнерам. Это существенно облегчает эмоциональный фон моего существования, предотвращает стресс: не запариваюсь по мелочам, понимая масштабы реального мира, в котором мы живем. Ведь все, что происходит на Земле, – это такая мелочь. Я практически никогда ни с кем не ругаюсь, ни на кого не обижаюсь и легко отношусь к вопросам интеллектуальной собственности, делюсь любыми идеями, наработками, даже теми, которые потенциально могут совершить революцию в отрасли. Я не боюсь, что у нас что-то украдут, потому что давно осознал – сама идея ничего не стоит, гораздо важнее ее реализация. О своих наработках и планах нужно рассказывать открыто и смело – это заразит людей лояльностью к твоему проекту, привлечет новые кадры с рынка труда, заинтересует тех же инвесторов, которые поверят в твои планы и будут помогать тебе развиваться. В целом, если говорить про патенты и защиту интеллектуальной собственности, я считаю, что это очень вредная вещь, которая тормозит развитие человечества. Я – космополит и не считаю, что мы должны делиться на какие-то государства, поэтому очень жду, когда у нас появится внешний враг в виде пришельцев. Чтобы все земляне объединились и начали нормально развиваться, как единая космическая держава.

– Мы постоянно выдвигаем в отрасль инициативы и предлагаем в том числе конкурентам вместе делать общее дело, – поддерживает партнера Андрей Давидюк, – потому что со-

трудничество и кооперация не слишком популярны в России, а ведь эта сила гораздо более мощная и продуктивная, чем конкуренция. Сдружиться с кем-то, найти точки соприкосновения и сделать что-то конкурентное на глобальном рынке архисложно. Но возможно. И мы пытаемся показать пример – открыто делимся всем, что у нас есть. Потому что идей много, а рук и ног мало. Например, каждый месяц мы проводим встречу всей команды, где начальники отдела и ключевые сотрудники рассказывают о своих планах на год, об этапах выполнения этих планов. Такое отчетное собрание мы транслируем в Youtube. В результате получается тройной эффект – с одной стороны, сотрудник, рассказывая, понимает, что ему через месяц надо что-то новое говорить, он постоянно мотивирован. С другой стороны, он получает обратную связь от команды. С третьей – любой человек, и в первую очередь наш потенциальный пользователь или бизнес-партнер, может изнутри увидеть, как у нас все устроено.

Игры разума

«Вжжух» раз – «вжжух» два – пятисекундная пауза – «вжжух» раз – «вжжух» два. Умная рука, вмонтированная в середине стола для переговоров, живет своей жизнью. Гильза из углеткани, которую надевают на поврежденную конечность, черная квадратная ладонь, тонкие согнутые пальцы на металлических шайбах, у основания мизинца – пара соединенных друг с другом шестеренок. Кисть сжимается-разжимается – будто что-то ловит в воздухе. В неделю она совершает примерно сто пятьдесят тысяч сжатий и разжатий. Для того чтобы данных хватило для написания нейросети, нужно дождаться, пока она сделает 3 миллиона движений. План «Моторики» гениален и прост – когда необходимое количество данных будет собрано, протез научится не только заранее предупреждать владельца о возможных неполадках, но и самостоятельно адресовать заявку на склад. Запчасть будет готова, ее отправят в нужный регион, человеку останется только прийти в сервисный центр и подождать, пока произведут ее замену. Пока даже в Европе подобный ремонт занимает несколько месяцев.

Сейчас «Моторика» выпускает пять видов функциональных протезов рук, которые помогают готовить еду, работать за компьютером, кататься на велосипеде и тренировать мышцы. Это несколько конфигураций тяговых про-

тезов CIBY fingers (кисть), CIBY hand (предплечье) и биоэлектрические протезы INDY hand (односхват, предплечье), MANIFESTO hand (многосхват, предплечье) и MANIFESTO fingers (многосхват, кисть).

– С точки зрения считывания управляющих команд, – объясняет Илья Чех, – биоэлектрический протез – довольно сложное устройство. Само управление двигателями банальное и простое, но вот считать импульсы, распознать их, отфильтровать, выделить какие-то паттерны движений, намерения, определить, какими пальцами человек хотел подвигать, а потом транслировать это в управляющие команды для двигателей – вот что непросто. Это работа с биоэлектрическим потенциалом человека, с мышцами – там очень маленькие сигналы, очень зашумленные, и нужно обладать достаточно серьезной математической базой, чтобы в реальном времени их считывать. А задержка при этом должна быть минимальной, примерно 35–50 миллисекунд, иначе у пользователя возникает чувство дискомфорта.

Биоэлектрический протез работает за счет считывания электрического потенциала мышц – когда мы двигаем пальцами, определенные мышцы в предплечье сокращаются. Мышцы, расположенные у поверхности кожи, обычно отвечают за макродвижения – кистью вверх-вниз, сжатие в кулак. К ним и крепят датчики, считывающие электрический потенциал. Наши мышечные волокна, по сути, – это электрический проводник: заряд пробегает по ним и их возбужда-

ет, а датчик – это вольтметр, который считывает сигнал на определенном участке. Важно правильно выбрать точку, где расположить этот датчик, и для этого требуются знания анатомии. По словам Ильи Чеха, не слишком глубокие, потому что человек – та же машина, только биологическая. Инженер-электронщик знает, как протекает электрический ток в цепи, и это помогает понять, как движение тока происходит в человеческих мышцах.

Бизнес, как ребенок, отражение личности родителя.

Полученный от мышц сигнал датчики через компьютерную программу отправляют на мотор, приводящий в движение пальцы протеза. Таким образом, у пользователя появляется больше возможностей контролировать силу сжатия – руку не просто можно сжать и разжать, но и приостановить в середине процесса, ослабить или усилить. Это очень важный параметр, потому что ягоду нужно брать с одним усилием, поднимать полуторалитровый чайник – с другим, а забивать гвоздь – с третьим. Такие протезы помогают соблюдать так называемое пропорциональное управление.

– Когда мы начали постоянно работать с детьми, – говорит Андрей Давидюк, – мы поняли, что еще десять лет назад требования к амплитуде движений были достаточно невысокими – игра на улице, катание на велосипедах, карандаш, ложка. Сейчас все больше внимания уделяется тонким, миллиметровым значениям, которые важны при работе с гаджетами. Это общий тренд, и мы не можем его не учитывать

в своих разработках. Кроме того, у современных детей гораздо более высокие запросы с точки зрения эстетики – то есть протез должен выполнять не только вспомогательные функции, но и становиться элементом образа, способом выражения себя. Еще один нюанс: современные протезы рук – однохваты, то есть механизмы, способные, по сути, выполнять только одно движение – сжимать и разжимать пальцы. Это закрывает до восьмидесяти процентов ежедневных бытовых потребностей, но нашим клиентам уже нужно больше. Поэтому мы начали заниматься исследованиями искусственных мышц и нейроинтерфейсов, которые для передачи сигналов на протез смогут подключаться непосредственно к нервной системе.

Илья Чех уверен, что производство детских протезов – именно тот вариант бизнеса, который выведет человечество на следующий эволюционный виток:

– Это просто вопрос времени – когда мы из биологического организма постепенно превратимся в кибернетический организм. Легкие, сердце, ноги, руки, глазные импланты, нейроинтерфейсы и их модификации – все это мы увидим уже в недалеком будущем. Поэтому сейчас «Моторика» вплотную занимается исследованиями в области инвазивных технологий. Это следующий этап развития протезирования, новые технологии дадут протезу чувство осязания. А это произойдет после того, как мы найдем способ вживить электроды в нашу нервную систему.

В инженерном воображении Ильи Чеха такие протезы уже существуют – на подушечках пальцев у них расположены датчики, считывающие множество разных параметров и стимулирующие нервную систему электрическими импульсами разных диапазонов и на разной частоте. Ведь наш мозг интерпретирует разные диапазоны частот как некое ощущение. В теории то же самое можно делать и с протезами. Но необходимо экспериментировать с вживлением электродов, подбором частот, и это – следующий шаг развития «Моторики».

– Чем больше имплантов, протезов и искусственных органов производится и используется в мире, тем выше потребность в системе, которая сможет ими синхронно управлять, – говорит Чех. – Сейчас человеку нужно концентрироваться на управлении протезом – он должен представлять, что совершает то или иное движение, и только после этого механически выполнять его. Наши биоэлектрические протезы уже позволяют считывать сигнал с мышц и передавать его в протез, но если человеку нужно управлять двумя биоэлектрическими руками – это уже сильно сложнее. А если у пользователя будет еще искусственная почка и бионический глаз – то на каждом из этих устройств он точно не сможет концентрироваться. Здесь будут нужны нейроинтерфейсы, воспринимающие команды от головного мозга – более автономные, естественные, на уровне интуиции и рефлексов. Способные подавать команды на те или иные кибернетические модификации.

Для того чтобы решить такую проблему, нужны десятилетия разработок и свободных экспериментов на людях. Человечество готово к переходу на киберсистемы с точки зрения «железа» – если собрать по миру все технологические решения, то около семидесяти процентов человеческого тела уже можно заменить на искусственные аналоги. К примеру, до 2018 года высшим достижением в этой области было искусственное сердце с внешней зарядкой, которая крепилась на ремне. Сейчас уже существует полностью автономное сердце, работающее само по себе, с десятилетним запасом батареи.

Но главная проблема – процессор, то есть мозг. Человечество до сих пор практически ничего не знает о том, как он работает, и не умеет интерпретировать его сигналы.

– Чтобы приблизить этот момент, – говорит Илья, – мы занимаемся разработкой нейростимулятора DIY-Brain, который можно будет применять для лечения болезни Паркинсона. Один из ее симптомов – тремор, непроизвольные движения частей тела, вызванные мышечными сокращениями. Наш нейростимулятор будет давать мозгу обратный импульс, грубо говоря, бить током определенные участки мозга и тем самым компенсировать тремор. Это достаточно сложная и нетривиальная система, разработкой и производством которой занимаются всего две компании в мире. «Моторика» может стать третьей, потому что прошлым летом мы получили грант на проведение исследований в этой области –

и сможем заняться ими более плотно.

– Без стороннего финансирования, – подытоживает Андрей Давидюк, – мы пока не можем позволить себе тратить на разработки новых технологий много времени и сил, самое важное для нас, как и на старте, – как можно больше продавать. Наш стратегический план на год – выход на азиатский рынок, который мы поделили на три больших кластера: Китай, Индия и Тихоокеанская Азия. И постепенно начинаем щупать Ближний Восток.

Практический трансгуманизм

На небольшой пресс-конференции перед началом соревнований в Севастополе, в которых принимает участие Данила Хорев, выступает Андрей Давидюк. Он рассказывает о том, что такое кибатлетика. Это не спорт в прямом смысле слова, скорее физкультурно-массовая активность для пользователей технических средств реабилитации. Кибатлетика помогает им победить быт, научиться ухаживать за собой и комфортно перемещаться из одной точки в другую.

– Чем удобнее и приятнее быт, – говорит Андрей, – тем интереснее и привлекательнее становится примерно третья часть нашей жизни.

Бытовой комфорт пользователей средств реабилитации зависит не только от технических характеристик этих средств, но и от умения ими управлять. Трассы на соревнованиях по кибатлетике воспроизводят каждодневные действия – подняться по ступеням, открыть дверь, взять из кухонного ящика ложку, налить кипяток из чайника, вкрутить лампочку в торшер. Их проходят люди на разных инвалидных колясках, с протезами от различных производителей, – и далеко не всегда техника имеет решающее значение. Главное – это готовность человека ее осваивать.

Кибатлетику придумали в Швейцарии. В 2016 году в Цюрихе прошел первый чемпионат мира для людей, пользуясь

щихся техническими средствами реабилитации. И эти средства – протезы и коляски – соревновались там наравне с людьми. Фирмы-производители выясняли, кто лучше делает, а пользователи – кто лучше владеет. На сегодняшних соревнованиях в дисциплине «Коляски» безоговорочную победу одержал участник, коляска которого сделана на основе сегвея – она быстрее, мощнее и маневреннее, чем любой, даже самый современный электромеханический аналог. Хотя электромеханические коляски, и это было новостью для большинства зрителей на трибунах, с сухим счетом проигрывают в скорости и маневренности даже коляскам с ручным управлением.

– Степень удовлетворенности протезом, – говорит Давидюк, – напрямую зависит от того, насколько человек научился им пользоваться. А поскольку наша аудитория – дети и подростки, для которых очень важно всегда носить протез, чтобы не допустить асимметрии остальных мышц, мы много занимаемся вопросами адаптации и обучения. Например, в прошлом году мы выпустили компьютерную игру – человек погружается в виртуальное пространство и выполняет там задания: перенести книжку с места на место, открыть потайную дверь, чтобы перейти на следующий уровень. Во время игры мы устанавливаем ему на протез датчики – и он не просто играет, проходя квест в виртуальном пространстве, а тренируется, привыкает к тому, что протез – продолжение его самого. При этом у него не портится настроение, если

что-то не получается – он в игре, он увлечен, он мотивирован и заряжен. Соответственно, повышается уверенность, навыки владения протезом становятся автоматическими – и в обычной жизни человек может совершать какие-то простые действия не задумываясь. Вовлекая разработчиков, инженерные команды, потребителей и заказчиков в эти состязания, мы приближаем то время, когда с помощью силы мысли можно будет управлять полным набором средств реабилитации.

По словам Андрея Давидюка, российские разработки достойно конкурируют с мировыми лидерами. Все, что осталось сделать участникам рынка, разработчикам и протезистам, – популяризировать данную тему и информировать людей. Иногда это может даже несколько раздражать органы социальной защиты, потому что люди с инвалидностью видят, какие новинки появляются на рынке – и справедливо начинают на них претендовать. Формируя общественное давление, «Моторика» приближает решение задачи.

– Надо признать, – добавляет Давидюк, – что такие проекты, как кибатлетика, поддерживают и на региональном, и на федеральном уровне. Мы не видим жесткой конфронтации со стороны тех, кого принято называть чиновниками. Россия – вторая после Швейцарии страна в мире, которая признала и «поставила на поток» кибатлетику как движение. Более того, мы оказались второй страной в мире, подписавшей в прошлом году «Билль о правах киборгов».

Согласно манифесту «Территории киборгов» – «общества, где люди восстанавливают утраченные возможности и приобретают новые», киборг – это человек, тело которого интегрировано с медицинским устройством, расширяющим его умственные или физические возможности или восполняющим утраченные в результате травмы или заболевания. «Киборгизация» – это движение, поддерживающее развитие науки для улучшения умственных и физических возможностей человека и активно внедряющее современные технологии для превращения человека в киборга. Таким образом, гласит манифест, киборгизация реализует идеи трансгуманизма на практике.

Рука будущего

В баскетбольном зале спортивного центра «Муссон» стихают фанфары, начинается финальный этап кибатлетики в категории «Протезы рук». По сравнению с другими дисциплинами («Коляски», «Протезы голени» и «Протезы бедра»), участников маловато, всего трое. В пару к Дане для прохождения полосы бытовых препятствий ставят двенадцатилетнего Сашу из Одессы. Саша приехал с мамой, папой и братом. Чтобы его не смущать, они не подходят к трассе, а болеют с трибун. В отличие от Дани, который распространяет вокруг себя флюиды дружелюбия, Саша сосредоточен и хмуроват. Ему двенадцать, сложный возраст, можно понять. Третьему участнику, Сергею – около двадцати пяти, ему пары не достается. Но по итогам именно он займет первое место, пройдя трассу с феноменальной скоростью и выполнив все задания с точностью, поразившей даже судей.

Первое задание для Саши и Дани – открыть кухонный ящик и, используя протез, вынуть оттуда десяток ложек и вилок по одной штуке. Даня, за которым движется плотное облако болельщиков со смартфонами, в том числе и его новый друг-колясочник, работает спокойно и с улыбкой. Прикрываясь все той же улыбкой, время от времени он пытается немножко обхитрить судью – иногда коварные вилки проскакивают сквозь пальцы его Vumblebee, и он незаметно по-

могает правой. Но судья бдителен.

– Учись, учись, учись, – повторяет он, низко склоняясь над ящиком, – не помогай.

В баскетбольном зале «Муссона» грохочет бестолковая бодрая музыка, призванная придать происходящему вид одновременно праздничный и соревновательный.

– Одной, одной! – судья по-прежнему непреклонен. – И тарелку маленькую! Не торопись, не смотри на него! – кажется, он единственный человек в этом зале, не поддавшийся солнечному обаянию Дани.

Наконец десять вилок и ложек, маленькая тарелка и кофейная чашка – на подносе. Этот поднос участник должен взять обеими руками, подняться с ним по ступеням, открыть дверь, пройти сквозь нее и спуститься по небольшому пандусу. Ничего с подноса при этом не уронив.

– Дверь закрывай! – снова звучит строгий голос судьи.

Даня возвращается и закрывает дверь правой рукой – без маленьких хитростей не бывает больших побед. Но судья бдит.

– Другой!

Дальше – «ключик», про который Даня говорил, что он совсем несложный. Это толстая металлическая проволока, изогнутая под разными углами, по которой нужно провести что-то вроде ключа из такой же проволоки, не задев при этом металлом о металл. Иначе загорится красный фонарь, и задание придется начинать сначала. По правилам «ключик» на-

до держать протезом. Но даже обладая живой рукой, пройти всю проволочную трассу без ошибок крайне сложно – нужны хладнокровие и координация. Даня берется за «ключик» левой, но сквозь препятствие ведет его правой, страхуя своего *Bumblebee* снизу.

– Какой зайка, – говорят волонтеры-первокурсницы из персональной группы поддержки Дани и прижимают ладони к лицу.

Следующее задание – перенести со стола на стол несколько предметов разных размеров и формы: пирамиду, шар, карандаш, веревочку, тонкий вертикальный кусок дерева. Последний этап – лампочка. Ее надо достать из коробки и вернуть в патрон торшера. Даня и *Bumblebee* покрепче цепляют лампочку и по совету одного из помощников судьи – молодого и не такого строгого – закручивают ее своим способом: несколько раз обходят вокруг плафона. Торшер загорается синим. Публика аплодирует.

– Умничка, – млеют волонтеры.

После награждения, весь обвешанный подарочными пакетами, все еще в манишке участника, Даня подлетает, чтобы успеть сообщить мне важное:

– Десептиконы! Хочу десептикона! Черно-красного!

История 7

Что сделала банковский маркетолог Ирина Демина, когда узнала, что ее бабушка упала в ванной и двенадцать часов не могла из нее выбраться

Автор: Анна Рыжкова

«Кнопка жизни»

«БОЛЬШАЯ КНОПКА СЛЕДИТ ЗА ТОБОЙ»

Проблема:

В России падение на ровном месте – пятая по распространенности причина смерти пожилых людей. А в мире сотни миллионов человек ежегодно падают и не могут без посторонней помощи добраться до телефона, чтобы вызвать «Скорую помощь».

Решение:

Раздать гаджет в виде кулона бабушкам и дедушкам. По-

местить в него кнопку SOS, GPS, телефон, датчик падения, подключить его к операторам с медицинским образованием – все это продавать по цене простого мобильного.

Как заработать:

Очаровать своей социальной миссией инвесторов и ИТ-специалистов. Не растеряться, когда потребители вдруг станут покупать новые гаджеты не для своих престарелых родителей, а для своих несовершеннолетних детей.

С чего начать:

Создать в фотошопе логотип, перепрограммировать дешевые импортные «бабушкофоны» для российского клиента – и бегом на выставки стартапов, рассказывать о рынке, которого еще нет, но скоро будет.

Неугомонная «внучка»

7.15 утра. Сахалин. Диспетчер «Скорой помощи» включает чайник и устало вглядывается в график дежурств под стеклом. Трещит телефон.

– «Скорая»? Мне только что бабушка звонила! Сказала, что болит сердце, а потом связь прервалась! И больше не отвечает! Вдруг в обморок упала?

– Диагнозы?

– Сахарный диабет 2-го типа. Запасные ключи от квартиры есть у соседки сверху, запишите телефон!

Диспетчер передает информацию, неотложка едет к бабушке в соседнюю деревню. А внучка не успокаивается. Через пятнадцать минут она снова звонит в «Скорую». Правда, уже не на Сахалин, а в Тамбов.

– Можете прислать бригаду моей бабушке? Кажется, ей стало плохо!

– Что с ней?

– Два месяца назад был инсульт. Живет одна. Диктую адрес!

И вот уже тамбовская «Скорая» мчит на вызов в центр города, тесня другие машины.

Что за хулиганство, в самом деле?

«Внучка» Катя вписывает данные в электронную карточку, фиксирует номер бригады и снимает большие офисные

наушники кол-центра. Широкий экран рябит перед лицом адресами и номерами телефонов. Красная точка геолокации застыла на карте где-то в центре Тамбова. Два вызова «Скорой» за час – это много, но у Кати такая работа. Еще пятнадцать часов своей смены она будет принимать сигналы от всех бабушек и дедушек, которые почувствуют себя плохо и успеют нажать на кнопку SOS. Экстренные сигналы, сигналы от скуки или одиночества, ложные сигналы и реальные крики о помощи со всей России.

Сейчас я упаду

– I've fallen! And I can't get up! – женщина лет восьмидесяти лежит рядом со своей кроватью и одной рукой держится за железные ходунки, пытаюсь встать. Ее голос звучит не жалостливо, а требовательно.

Смена картинки – и вот уже другая бабушка, в белой блузке и с мягкой шалью на плечах, элегантная и наверняка надушенная, повседневно говорит на камеру: «Недавно, когда я вдруг тяжело заболела, я смогла вызвать «Скорую», своих родных, соседей и своего врача, даже не подняв телефонной трубки!»

Рекламу первого устройства с кнопкой SOS для пожилых компании LifeCall крутили в прайм-тайм так часто, что бабушку, которая «упала и не может встать», немедленно начали пародировать ТВ-комики. Бабуля стала настоящим мемом американского телевидения конца восьмидесятых – начала девяностых. Театральность ее падения раздражала и смешила, но заставляла, тем не менее, пересматривать рекламу снова и снова. Так что в конечном счете дурацкая на первый взгляд реклама оказалась успешной. Фраза «I've fallen! And I can't get up!» глубоко пустила корни в телевизионную культуру Америки.

В 2010 году студентка бизнес-школы «Сколково» Ирина Демина приехала в США на стажировку. Позади была наску-

чившая карьера маркетолога в московском банке, впереди – попытки создать свой бизнес и свой продукт, настоящий и осязаемый. Обучение в «Сколково» подходило к концу, и Ирина вместе с одноклассником по бизнес-школе Дмитрием пристально присматривалась к проектам, которые можно бы запустить в России.

Критериев было два. Первый: бизнес должен взлететь на российском рынке. Второй: бизнес должен приносить реальную пользу, а не высасывать из человека все ресурсы, как потребительские кредиты.

Спустя двадцать лет после рекламы-мема в Штатах уже отлично раскупались устройства мобильной медицины, которые не только посылают сигнал тревоги, если человеку плохо, но также считывают важные для здоровья показатели, пока человек работает, гуляет или спит, вообще не думая о гаджете. Умные баночки контролируют прием лекарств. Умный глюкометр подключается к айфону и следит за уровнем сахара в крови. Умный домашний телефон вызывает «Скорую» пожилому человеку, который живет один и считает кнопку SOS атрибутом своей независимости от родственников, а не спасательным кругом для одиноких. И именно пожилой человек сам, а не его родные и близкие, чаще всего приобретает себе такой телефон.

Тем временем в лидеры на рынке мобильной медицины постепенно выбился Phillips Lifeline с оборотом около двух миллиардов долларов. Устройствами с кнопкой SOS

пользуются два миллиона человек – и это клиенты только одной компании. Демина с партнером не могли не заметить столь разросшийся в Штатах рынок PERS (personal emergency response system). Вот он – социальный бизнес, который может быстро взлететь в России!

Пожилым людям вообще свойственно падать. Многие из них (больше половины) не могут не то что самостоятельно подняться, а даже дотянуться до телефона и позвать на помощь. Падают на скользкой дороге, на мокром кафеле, падают от головокружения, от испуга при звуке сигналящей машины, падают – в прямом смысле – на ровном месте. Экстренное реагирование на такие падения, согласно российской статистике, помогает спасти до тридцати тысяч жизней в год. А последствия падений – это пятая по распространенности причина смерти среди пожилых.

Сложнее, если человек падает не на виду. Например, в ванной. Дверь закрыта, вода течет из крана, в комнате душно от пара, а вы не можете встать. Телефон остался в спальне. Поливаете себя горячей водой, чтобы не замерзнуть в остывающей ванне, и ждете, пока кто-то придет домой. Скорее всего, это случится вечером или даже к ночи. И вы поливаете себя теплой водой двенадцать часов подряд. Именно это произошло однажды с бабушкой Ирины, которая работала библиотекарем, жила недалеко от Тулы и не хотела переезжать к родственникам только ради того, чтобы быть под чьим-то присмотром. Но остаться одной в ванной и дождать-

ся, пока кто-то придет, – далеко не худший вариант. Старики могут жить и в полном одиночестве.

Демина поняла, что стартап с кнопками SOS нужно запускать в России как можно скорее. Осталось только понять, как продавать эту идею – не просто продукт, а часть чужой культуры старения. Ведь в России никакая бабушка много лет подряд не кричала требовательно «I've fallen!» с экранов телевизоров.

Рынок, которого нет

На защите выпускных проектов в «Сколково» идея гаджета с кнопкой SOS под названием «Кнопка Жизни» получила высшую «А», а Ирина – негласное приглашение в семью стартаперов, которым бизнес-школа помогает продвигаться. Это особенно важно, если стартап дебютирует на рынке, которого нет. Прежде чем предлагать покупателю некую «кнопку жизни», придется собрать минимальный продукт и объяснить, зачем он вообще нужен – причем нужен часто не покупателю непосредственно, а его родителям.

Что происходит, когда человек нажимает кнопку SOS? Сигнал попадает в кол-центр, операторы принимают вызов и спрашивают, что произошло – для этого нужна сотовая связь. Если человеку требуется экстренная помощь, оператор вызывает «Скорую» или МЧС. Как он узнает, где находится человек? Для этого в кнопку должен быть встроен хороший GPS-трекер. Как оператор будет действовать, если вызов «немой» – человек успел позвонить, но, например, упал в обморок? В кол-центре должны быть собраны все данные на каждого пользователя, чтобы предупредить «Скорую» о диагнозах. Что если в момент, когда человеку станет плохо и он упадет, рядом с ним не окажется телефона?

Нужно делать ставку на портативные гаджеты – кулоны или наручные часы, а не на домашние станции, популярные

в Штатах.

Ирина и Дмитрий закупили в Европе и США устройства с кнопкой SOS, которые можно запрограммировать по-своему. Это были домашние станции, кулоны и так называемые «бабушкофоны» – примитивные мобильные телефоны с кнопкой SOS. Создавать свой кол-центр было рано: пока нет клиентов, операторам пришлось бы весь день сидеть без работы в ожидании хотя бы одного звонка. Поэтому Ирина и Дмитрий нашли уже действующий кол-центр, консультирующий клиентов по ОМС, провели для операторов отдельную линию, чтобы они могли принимать редкие вызовы от «Кнопки Жизни». Заодно сэкономили на аренде.

– Любопытно, «Кнопка Жизни»? – красивая пожилая женщина вглядывается в логотип на коробке мобильного телефона. Она не догадывается, что дизайн этих «рукавов» для мобильных Ирина сама создала в фотошопе накануне выставки. – Телефон вызовет мне «Скорую» сам? А если я упаду на улице?

Премьера стартапа прошла на ярмарке «Сколково», где отличникам бизнес-школы разрешили поставить свой стенд и попробовать продать первые продукты. На ярмарке у Ирины и Дмитрия купили пятнадцать «кнопок». Сразу две – домашнюю станцию и «бабушкофон» – купила красивая пожилая женщина Фира Давыдовна, она стала первым клиентом в базе. На Фире Давыдовне команда потом еще долго тестировала работу устройств и кол-центра.

Но как из пятнадцати клиентов сделать тысячу?

Пока идея раскручивалась, «Кнопка Жизни» появлялась на разных конкурсах и презентациях для молодых предпринимателей. Считается, что это возможность не только засветить проект, но и получить немного денег, а стартапу они нужны всегда. На таких презентациях Ирина общалась с членами жюри, с потенциальными инвесторами и клиентами. Но особенно большой интерес проект вызывал у предпринимателей, которые уже пытались заниматься этим сегментом мобильной медицины, но прогорели.

– Хах, то есть так можно было? Мы тоже подобный бизнес хотели сделать. Но только он не пошел, провалился, – говорили они, пытаясь предостеречь новичков.

Этот скепсис был понятен: на пустом рынке без спроса и предложения один не до конца доработанный продукт действительно казался совсем незаметным и немощным. Когда в 2011 году объявили о новом этапе конкурса для предпринимателей БИТ («Бизнес инновационных технологий»), команда «Кнопки Жизни» оценивала себя не выше, чем скептики.

– Да у нас ничего нет, с чем мы туда пойдём? – удивлялся Дмитрий.

Но Ирина рискнула и заполнила заявку в последний день перед дедлайном. Проект «Кнопка Жизни» внезапно занял второе место и получил приз в пятьсот тысяч рублей. Но главное – громкий пиар, на всю Россию.

– Буквально на следующий день все главные деловые СМИ вышли с новостью о конкурсе, – вспоминает Ирина. – Когда я увидела разворот «Ведомостей» с моей фотографией и названием проекта, я просто обалдела: «Так, значит, все-таки так можно было!»

Bloody banking

Ирина выросла в девяностые в семье инженеров. Робкая и старательная студентка, которой на первом курсе экономического факультета Вышки сказали: «Вы – будущая элита». На старте жизненного пути она представляла себе дорогу к стабильной и обеспеченной жизни иначе. У нее были большие амбиции, она собиралась строить карьеру и зарабатывать деньги там, где для этого существовали наиболее благоприятные условия.

В конце девяностых одни из самых высоких зарплат были в банках. Банковские сотрудники буквально бежали по карьерной лестнице – так же быстро, как рос сам финансовый рынок. Ирину, талантливую студентку, забрал к себе Инвестсбербанк – менеджером по маркетингу в новый проект розничного кредитования. Это была отправная точка в ее банковской карьере.

Ирина видела, как почти с нуля делаются деньги. Спустя полгода ее команда выдала уже миллион кредитов. Но оказалось, что во многих кредитных анкетах можно прочитать короткие грустные рассказы, как у Хемингуэя. В прозрачной электронной системе денежных операций весь быт маленького человека оказывался виден как на ладони: вот Иван Васильевич взял кредит, деньги поступили на карту, он снял две тысячи рублей, положил их на другую карту – купил

электрический чайник. Изменилась ли от этого его жизнь к лучшему? Вряд ли.

У некоторых клиентов было не две, а пять-шесть таких кредитных карточек, и жизнь крутилась, пока с одной карты на другую и обратно перекидывались рубли. Порой, сами того не понимая, эти люди приходили в банк покупать адскую жизнь. Это называют *bloody banking*. Запускал весь этот механизм большой штат сотрудников с неоправданно высокими зарплатами. Офисные работники, которые заняты карьерными играми и незаметно спихивают обязанности друг на друга, не чувствуя ответственности за свое маленькое дело в огромной банковской машине. И главное – никакого азарта: трудно представить себе человека, влюбленного в потребительские кредиты.

– Представьте, приходит человек на работу и говорит себе: «Сегодня я выдам тысячу потребительских кредитов – вот круто!» Это просто смешно, – говорит Ирина. – На самом деле ты высасываешь из людей последние деньги, а твои клиенты сидят на кредитных карточках как на наркотиках и не могут с них слезть. Сейчас я понимаю, что пройдет еще совсем немного времени, появятся системы на блокчейн-системах для финансовых операций, а банки с бесполезными подразделениями и с совершенно неэтичными кредитами просто развалятся на фиг. А тогда мне просто очень не хотелось быть частью этой системы. Мне в ней было скучно и некомфортно.

За два года Ирина стала начальником отдела маркетинга с высокой зарплатой. При всех внешних атрибутах успеха она внутренне полностью выгорела. В полный рост встал вопрос: куда двигаться дальше?

Именно в этот период Демина случайно оказалась на лекции харизматичного предпринимателя Рубена Варданяна⁸. «Человек – это самый главный актив!» – проповедовал он. Ирина вдруг поняла, что эти слова звучат специально про нее и для нее, что говорит он их не для абстрактной большой аудитории, а лично ей.

И она вспомнила. Дорогой кабинет с кожаными креслами. Напротив вице-президента банка сидит совсем молодая девушка. Большая папка с бумагами скользит по вспотевшим от волнения ладоням, но этого никто не видит. Девушка бодрится и ведет переговоры.

– ...Мы можем предложить вам двух талантливых специалистов по маркетингу из Великобритании, последний курс в университете. У них как раз есть опыт работы в банке. Кто еще мог бы дополнить вашу команду... – девушка просматривает профайлы студентов в папке.

– Это все очень хорошо. Но что, если на работу мы возъ-

⁸ Варданян, Рубен Карленович – российский инвестор, венчурный филантроп и предприниматель. Соучредитель гуманитарной инициативы «Аврора», инициатор идеи, один из основателей и первый президент Московской школы управления «Сколково», сооснователь UWC Dilijan College в Армении, основатель Philin, основатель и партнер Phoenix Advisors, бывший руководитель и основной партнер инвестиционной компании «Тройка Диалог».

мем вас?..

На втором курсе Вышки Ирина состояла в международной организации, которая занимается стажировками для студентов, и «продавала» молодых западных специалистов – человеческий актив – в крупные российские компании. Студенты из Франции, Германии, Великобритании и других стран приезжали в Москву на стажировку, получая за это минимальные деньги, иногда – только на еду и жилье. Задачей Ирины было пробиться к топам больших компаний и организовать встречу, чтобы предложить им сотрудников с необычным бэкграундом, с западными ценностями в бизнесе. Иногда студентке второго курса это стоило больших усилий, которые не компенсировались деньгами, но для некоторых компаний в начале 2000-х действительно было ценно заполучить стажера с Запада. Ирина очень верила в работу, которую выполняла, поэтому ее и схантил банк.

– Тогда мы не знали, что есть такое понятие, как социальный бизнес, хотя на самом деле занимались именно им, – рассказывает Ирина. – Но хотя я до сих пор не профессиональный продажник, уже на втором курсе поняла важную вещь. Секрет любых продаж – приходите к человеку и предлагать не столько продукт, сколько какую-то ценность, которая действительно принесет ему пользу. То есть важно не просто «впаривать», не брать измором, а реально постараться свести человека с продуктом или услугой, в которых он на самом деле нуждается. И еще: если ты не гордишься своим

продуктом... это очень грустно.

Первый «ноль»

Новое мобильное устройство в доме для бабушки или дедушки чем-то напоминает домашнее животное. Оно – как живое существо, с которым надо наладить отношения, ничего при этом случайно не испортив. Приучить его к лотку, сделать все прививки и воспитать в нем здоровую привязанность. Если этому устройству предстоит вызывать «Скорую», в ответственный момент оно должно не подвести, не сломаться в дрожащих руках. Поэтому самая простая операция с телефоном превращается в предмет серьезного исследования для компании, которая этот гаджет продает.

Операция первая: диспетчер делает тестовый звонок абоненту, а он не может поднять трубку. Телефон рядом с ним, в руках, кнопка прямо под пальцем, но нажать не получается. Почему это происходит и как с этим бороться?

Операция вторая: телефону требуется зарядка, абонент берет провод, пытается вставить в разъем, но разъем тут же распадается на части. Почему это происходит и как такого избежать?!

Операция третья: абонент принимает вызов от диспетчера, но убеждает его, что никакой «Кнопки Жизни» у него нет, при этом сам разговаривает по мобильному телефону с кнопкой SOS. Как такое может быть и что делать, чтобы такого не было?!!

Многие подобные операции Ирина тестировала на своей бабушке, первой получавшей все устройства, которые «Кнопка Жизни» собиралась выводить на рынок. Так стало ясно, что, во-первых, зарядка для устройств обязательно должна быть портативной, как у новых айфонов. Во-вторых, кнопки должны быть не просто большими, а очень большими. В-третьих, для операторов кол-центра нужно разработать четкий сценарий телефонного разговора.

Но пока шла разработка, компания запускала в продажу только первую версию телефонов с кнопкой SOS и даже не ставила перед собой цель заработать на них. Вернее, целью было заработать «ноль».

– Мы переупаковывали в свои «рукава» (корпусы) и продавали в магазинах МТС телефоны одной из российских компаний, с которой предварительно договорились, – рассказывает Ирина. – Так мы зарабатывали свой «ноль». По договору с МТС в 2013 году они предоставили нам 100 тысяч сим-карт.

За сами устройства «Кнопка Жизни» ничего не получала, но скоро этот «ноль» обернулся несколькими тысячами подписчиков на услугу «кнопки». Ежемесячная плата была от пятисот восьмидесяти рублей, в зависимости от тарифа.

С IT-системой для кол-центра Ирине помогли в «Сколково». Они работали на платформе Salesforce – это CRM-система номер один в мире. Программисту «Сколково» стар-

тап Ирины показался симпатичным, и он согласился бесплатно запрограммировать логику звонков для «Кнопки Жизни» на этой платформе. Разработанная тогда логика работы сохранилась в компании до сих пор. Каждый раз, когда оператору поступает сигнал, у него на экране высвечивается карточка со всеми данными об абоненте. Покупая устройство, человек заполняет на сайте подробную анкету и указывает все, что нужно для экстренного реагирования: диагнозы, контакты близких, адрес и номер телефона человека, у которого есть запасные ключи от квартиры. Даже если звонок поступает с любого другого контакта, который забит в карточку, система быстро распознает, какому клиенту «Кнопки Жизни» нужна помощь.

– Еще мы указали, что наш проект социальный, и Salesforce нам дали несколько бесплатных лицензий, – вспоминает Ирина. – Это было очень круто. Если честно, я даже не могла себе представить, что можно написать в такую крупную компанию, да еще американскую, и тебе ответят и пойдут навстречу. Но это случилось.

Правило Ирины – «не брать измором, а работать с естественными процессами» – работало. Проект вызвал большую симпатию в бизнес-среде – после того, как «Кнопка Жизни» заключила первый договор с Министерством труда и соцзащиты Москвы на две тысячи абонентов. Наконец пошла выручка: тридцать-сорок миллионов рублей в год – хорошие цифры для маленького бизнеса. А в 2014 году «Кноп-

ка Жизни» привлекла инвестиции от фонда ФРИИ – сорок пять с половиной миллионов рублей.

– Это были наши первые серьезные деньги, – вспоминает Ирина. – Получив их, мы более качественно занялись разработкой нашей IT-инфраструктуры, обновили команду, усовершенствовали решения для кол-центра и стали думать над новыми линейками «кнопок».

Не просто социальный, а социальный IT-бизнес, казалось, готовился к запланированному взлету на российском рынке. Ирина разработала продукт, которым можно гордиться и который можно было не только поддержать и потрогать, но и заметить на шее у случайного прохожего. Оба критерия Ирины об идеальном собственном деле были соблюдены.

Но ожидание и реальность не совпали. Никто не побежал за кнопкой для своих пожилых родителей так быстро, как в США. Рынок, в который не верили скептики, и правда вышел из-под контроля и стал вести себя непредсказуемо. В первую очередь выстрелили устройства по контролю безопасности не для стариков, а для детей.

Вместо кукол, конфет и книжек

– То чувство, когда хочешь все время быть на связи с ребенком. С днем рождения, мой любимый. Захару четыре!

– Помните, как мы эту красавицу в парке потеряли? Со всем недавно было: и вроде девчонка уже большая, и проинструктирована по книжке «что делать, если»...

– Игр там нет. Никто лишний не позвонит. Он тоже никому не позвонит.

– Самое интересное – в приложении для часов вы можете позвонить сами себе и быть в курсе всех дел ваших детей.

– Для нас самая большая награда – видеть, что ты здорова, довольна и счастлива. И чтобы оградить тебя от жестокости этого мира, мы дарим тебе вместо игрушек, конфет, кукол и книжек – безопасность твоего пребывания вне дома и школы.

Кто знал, что клиент начнет пользоваться продуктом по своему и «наденет кислородную маску» сначала ребенку? И лишь потом задумается о себе самом, даже если ему самому уже за семьдесят.

Компании осталось только отреагировать на естественный спрос, который никто даже не пытался спрогнозировать раньше. И вот часы «Кнопка Жизни» с цветным ремешком – не просто популярный продукт для детей, а модный – такой,

о котором можно написать пост в инстаграме, утвердившись в звании заботливого и современного родителя.

– Когда мы увидели этот спрос, мы сделали часы для детей с приложением, позволяющим видеть, где ребенок находится, позвонить ему, услышать, что вокруг, – рассказывает Ирина. – Можно написать сообщение, посмотреть текущую активность ребенка, узнать даже, сколько шагов он прошел за день.

Это чуть меньше, чем тотальный контроль, который обнадеживает родителей и пока не напрягает школьников младшего возраста. Ребенок может совершать вызовы по своим часам, как по телефону, но число контактов ограничено – их десять. Школа, кружок по рисованию, дом – это безопасные геозоны. Стройка, соседний микрорайон, рынок – это нежелательные геозоны. Любимая функция родителей – это возможность дистанционно заказать себе звонок от ребенка.

Пока школьник играет на детской площадке, часы без его ведома звонят маме, которая на несколько минут, как к заочной скважине, припадет ухом к своему телефону и послушает, о чем и с кем говорит ребенок. Эта функция позволит маме с еще более значимым видом произнести: «Все тайное становится явным, сынок!»

Часы для детей стали раскупаться мгновенно: за три года продано около пятисот тысяч. Устройств для пожилых с начала основания компании – около двадцати тысяч, то есть в двадцать пять раз меньше!

Чтобы повысить число продаж детских часов, необязательно разворачивать большую информационную кампанию и объяснять покупателю, почему кнопка SOS для его родственника – это хорошее вложение. Здесь все решения на поверхности – например, можно просто попробовать сделать часы более веселыми. В прошлом году «Кнопка Жизни» подписала эксклюзивный договор с компанией Disney и выпустила линейку часов с известными персонажами – принцессой и Человеком-пауком: продажи опять выросли.

Продукт раскололся на две половины, хотя покупателем остался тот же самый человек 35+ с уже немолодыми родителями и еще не взрослыми детьми. Первая часть – для детей – требовала от «Кнопки Жизни» новых технических и дизайн-решений, чтобы продвигаться на рынке. Вторая часть – для пожилых – требовала вложений в заботливый кол-центр, то есть в «человеческие активы» из лекции предпринимателя-харизматика Варданяна, с которой когда-то и начался путь Ирины в бизнес.

Бабушку я люблю, но...

Новый продукт стал спасательной шлюпкой для «Кнопки Жизни» в 2016 году – сразу после так называемого «микрорезиса» 2015 года, когда доллар в два раза подорожал. Поскольку все производство у компании находится в Китае, а это валютные закупки, все устройства резко выросли в цене.

Линейка часов, кулонов и телефонов, и так быстро устаревающая с каждым новым сезоном и требующая обновлений, стала еще и недоступной для широкой аудитории покупателей, к которой так стремилась компания, выбирая именно сегмент PERS из всех возможных рынков мобильной медицины.

Кулоны, например, обходились компании в сто долларов. Это значит, что только их себестоимость при новом курсе рубля повысилась до семи тысяч рублей. Сделаешь минимальную наценку – и вот устройство уже не просто «выше среднего», а непозволительно дорогое, особенно для регионов. Оно выходит из категории необходимых покупок в категорию подарков на Восьмое марта или на Новый год, да и в этом качестве его не всякий заботливый родственник себе позволит: «Бабушку я люблю, но свободных 10 тысяч рублей сейчас нет, спасибо».

Покупать такие средства были готовы единицы – совсем не такая широкая аудитория, к которой стремилась «Кноп-

ка Жизни». Это касается не только семей, но и некоммерческих клиентов. Чтобы расширить клиентскую базу, компания пыталась продвигаться через регионы. Региональное Министерство труда дарит ветеранам и инвалидам устройства с кнопкой SOS и выделяет на это бюджет для «Кнопки Жизни». До сих пор на такой контракт согласились только Сахалин и Московская область.

– После 2015 года все государственные расходы резко порезали, и, если честно, я не вижу, что с тех пор что-то изменилось, – объясняет Ирина. – Глобально кризис по-прежнему остался с нами, покупательная способность людей так и не выросла. В региональных бюджетах, я думаю, тоже все плотненько. Мы регулярно закидываем удочки, но в большинстве регионов люди не готовы из бюджета выделять средства. Работать с государством тяжело, и мы сейчас больше ориентируемся на коммерческий сегмент. Рассчитываем, что родственники сами все-таки начнут покупать. И стараемся сделать наши устройства максимально доступными. Купить за пять тысяч гаджет с недорогой подпиской – это не так уж и много.

– И как же их сделать еще более доступными?

– Я думаю, что если масштабы вырастут и устройств станет около сотни тысяч, то цена упадет. Эффект масштаба работает, особенно в электронике. Ведь первые мобильные телефоны в девяностые годы стоили тоже очень дорого, их могли себе позволить только «новые русские», а теперь они

по карману даже пенсионерам. Так что нужны инвестиции в продвижение, и по мере увеличения объемов цена будет падать. В перспективе такая кнопка может стоить как дешевый мобильный телефон – от двух до трех тысяч рублей.

В городах, где устройства «Кнопки Жизни» можно получить по льготе, к гаджету относятся как к дефициту, который семья не стала бы покупать, не будь бюджетных дотаций. Если власти выделили средства на 100 устройств, обязательно найдется кто-то 101-й или 102-й, кому кнопку придется подождать. И если вашу бабушку забрали домой родственники под опеку, если дедушки не стало – извольте передать кнопку следующему в очереди.

Примерно раз в месяц операторы делают тестовый звонок всем абонентам – проверить связь, обновить данные. Если бабушка или дедушка не поднимают трубку, звонят родственникам.

– Здравствуйте, Александр. Это «Кнопка Жизни». Мы звоним вашей маме, но вот уже второй месяц подряд у нас не получается с ней связаться. У нее все хорошо?

– Да, не переживайте!

– Она рядом с вами? Почему не берет трубку?

– Вы знаете, она просто то в огороде копается, то спит – не слышала звонка, все в порядке с мамой.

Оператор кладет трубку и вычеркивает Марию Сергеевну из списка клиентов из зоны риска, которые по какой-то причине недоступны. Только в следующем месяце при очеред-

ном обзвоне пользователей выяснится, что Марьи Сергеевны нет в живых еще с зимы. Александр – в курсе, он сам ее похоронил. Просто не хотел возвращать назад кнопку – гаджет, который достался семье от Московской области бесплатно. В хозяйстве все сгодится.

И пока гаджет от 100-й семьи буднично передают 101-й, на выставке в Лас-Вегасе к часам для пожилых прикованы все взгляды. Ирина этой зимой представляла там последнюю линейку устройств «Кнопки Жизни» – с GPS-трекером, с тремя типами геолокаций, с мобильной связью, шагомером, датчиком снятия параметров здоровья и датчиком падения. Устройства для пожилых, говорили в Лас-Вегасе, – это просто cutting edge – последнее слово технологий, притом очень доступное.

А вот часы для детей там мало кого заинтересовали. Загадочная американская душа.

Тот самый раз

– Послушайте, знаем мы вашу Ольгу Николаевну. Она вызывает «Скорую» по любому поводу. Ей пора лечиться... В смысле в стационаре.

– По федеральному закону вы должны принять вызов и приехать, даже если «Скорую» вызывает человек с улицы.

– Пускай бабушка сама позвонит и все нам подтвердит.

– Там подозрение на инсульт! Как она позвонит?

– Откуда вы знаете?

– У нас сработал датчик падения.

– Что-то мы не уверены.

– Ладно, вы сейчас не приедете. Но если бабушки не станет, вы уверены, что себе это простите?

Штатный геронтолог «Кнопки Жизни» Светлана воспроизводит свой вполне обычный диалог с диспетчером государственной «Скорой помощи». Она координирует работу операторов кол-центра и подключается, если бабушке или дедушке, нажавшим на кнопку SOS, по каким-то причинам отказываются отправлять врача. Надо признать: чаще всего это случается с клиентами, которые действительно грешат ложными вызовами. И чаще всего – в населенных пунктах, где бригад «Скорой помощи» не хватает на всех. Хотя отказать пожилому человеку по телефону все-таки проще, чем человеку с медицинским образованием из московского кол-

центра.

– Приходится буквально давить на совесть. Сейчас уже реже, но раньше наши операторы просто терялись под давлением этих диспетчеров «Скорой», – рассказывает Светлана. – Конечно, хорошо бы, чтобы бабушка тоже не так часто звонила по пустякам. Но вдруг это тот самый раз? Пусть лучше потом мне сообщат, что это снова была ложная тревога, пусть скажут: «Ну пожалуйста, не вызывайте ей больше «Скорую». Лучше я выслушаю все это потом. Но буду знать, что врач к бабушке все-таки доехал, что ей измерили давление и дали таблетку».

Светлана по образованию клинический психолог. Она устроилась работать оператором кол-центра «Кнопки Жизни», когда еще была студенткой. Требовался человек со средним медицинским образованием, который мог бы по описанию симптомов предположить, что случилось с клиентом. Светлане казалось, что телефонные звонки пожилым людям будут ее угнетать и придется какое-то время потерпеть. Но после нескольких таких вызовов она сама «заболела» старостью. Решила выучиться еще на геронтолога и конфликтолога, чтобы лучше понимать причины тех мелочей, которые могут не понимать люди помоложе в своих бабушках и дедушках.

Секрет любых продаж – предлагать не столько продукт, сколько какую-то ценность, которая принесет клиенту пользу.

Бабушка действительно может вести себя так, что любой человек, не знакомый с психологией стариков, подумает: «В самом деле, она либо прикалывается, либо издевается!» Ну как можно не суметь нажать на кнопку, на большую кнопку в центре кулона.

– У пожилых часто тремор, часто какая-то форма деменции, – объясняет Светлана. – Некоторым мы звоним четыре года подряд, а они каждый раз удивляются: «Вы кто?» Если не знать, что пожилые действительно все быстро забывают, то можно подумать, что бабушка просто издевается над нами. Она четыре года владеет кнопкой и каждый раз на нас ругается: «Хватит мне звонить, шарлатаны!» Есть у нас одна старушка, которой кажется все время, что в соседней квартире кто-то варит наркотики. Она звонит нам и постоянно на это жалуется. Это не психиатрия, это геронтологическая психология. Бабушку уже нельзя вылечить, ее нужно поддерживать, подыгрывать, успокаивать.

Геронтолог в «Кнопке Жизни» – как психолог в детском саду: специалист по взрослой психике, не знакомый с возрастной психологией, тут не подойдет.

– Они как дети, но у детей только начало жизни, и они все, как правило, очень счастливые. А старики... Я понимаю, что они уже прошли основную часть жизненного пути и им осталось немножко. Я помню, как проверяла связь и позвонила одной семейной паре, которая и до сих пор пользуется «кнопкой». Им под девяносто лет, бабушка ухаживает за

лежащим дедушкой и рассказывает, как любит своего мужа, как меняет каждый день ему утку, но ничего, справляется – говорит, что все у них нормально. Все клиенты эмоционально очень положительные и очень благодарные. Позвонишь, а они скажут: «Спасибо, пока живы, пока ползаем». При этом у них проблемы – это действительно проблемы. А проблемы людей молодых и здоровых – это надуманная, поверхностная ерунда. Иногда, чтобы понять, как живешь ты сам, нужно посмотреть, как живут другие. Эта работа дает мне такой контраст, я становлюсь терпимее и мягче. Эмоционально неустойчивым у нас в коллективе делать нечего.

Услуга «Все хорошо»

«В молодости она была красоткой, продавала изотопы и была сорок пять лет замужем за дедушкой, академиком РАН. Сейчас ей восемьдесят семь с половиной, и она ведет активный и самостоятельный образ жизни. Если сработает датчик падения, ей сразу же позвонят и узнают, что случилось. Я на постоянной основе заказываю услугу «Все хорошо», и ей всегда звонит один и тот же человек – Катя».

Катя, Настя, Марина и еще двенадцать операторов колл-центра «Кнопки Жизни» – это девочки «хорошего возраста», с опытом работы в «Скорой» или МЧС. Но они редко называют свои имена: чтобы сэкономить время и не вызывать лишних вопросов, операторы представляются дочками и внучками каждой бабушки, которая нажмет на кнопку SOS.

Хороший возраст для этой работы – сорок пять плюс. Молодые тоже попадают в колл-центр, но долго еще никогда не задерживались – им тяжело пятнадцать часов подряд держать связь с теми, кто плохо слышит, плохо видит, медленно ходит, забывает, переспрашивает, не понимает, много и невнятно говорит и постоянно все утрирует. У людей в возрасте за сорок пять, скорее всего, уже пожилые родители. Это значит, что любую ситуацию, в которой окажутся клиенты «Кнопки Жизни», когда подадут сигнал SOS, они неволь-

но будут проецировать на своих родных: «Что, если на месте этой бабушки будет моя мама?» В этом секрет работы с человеческим активом. Каждый день в кол-центр поступает около пяти «боевых» звонков, на которые нужно быстро среагировать. Иногда экстренная реакция на сигнал SOS – звонок родственникам или спасателям. Кол-центр – это место, где операторы радуются ложным вызовам и делают все, чтобы им не стеснялись звонить просто так. Если вы случайно позвонили, значит, вам не плохо. Эмоциональная устойчивость нужна еще для того, чтобы и клиенты были рады входящему звонку. Потому что первому звонку от «Кнопки Жизни» обычно не рады.

– Если оператор один раз сорвется и ответит как-то грубо – все, мы потеряли клиента, – объясняет оператор Настя. – Даже если Министерство труда продолжит оплачивать услугу. Здесь дело не в деньгах. Просто, когда настанет тот самый момент, бабушка нам не позвонит.

Необходимость в кнопке не всегда связана с возрастом. Клиенты «пожилого» направления компании – это люди от двадцати до ста пяти лет. Устройство с кнопкой SOS носят после раннего инсульта, клиенты с ДЦП или с эпилепсией – то есть гаджет подходит любому человеку, которому может понадобиться экстренная помощь, если рядом не окажется никого.

Ноющее чувство незащищенности может настичь даже тогда, когда нет еще и намека на скорую одинокую старость.

И вдруг вы, окруженный родными или подчиненными с утра до вечера, сами приобретете себе кнопку и подключите тариф «Полная поддержка» – на всякий случай, чтобы каждый звонок от оператора – не к месту, не вовремя – убеждал вас: не нуждаюсь я пока в этой услуге, рано еще!

– У меня есть клиент, которому я звоню три раза в неделю сама, вдруг операторы в это время заняты, – рассказывает Светлана. – Я завела в телефоне будильник на 19.00 и, где бы я ни была, обязательно звоню ему. Он действующий депутат, активный, лет шестидесяти семи. Трубку часто берут его помощники и говорят: «У него все в порядке!» Иногда я не могу дозвониться ему на кнопку, звоню на мобильный, а он оправдывается: «Извините, кнопка выключена сейчас». Или отвечает: «Я в Крыму, все нормально». Или: «В самолете сижу, улетаю». Я постоянно с ним на связи, три раза в неделю. Он сам себе подключил такой тариф и, видимо, сам купил себе кнопку. Но я все равно никак не пойму: зачем мы нужны депутату?

Вся такая социальная

– Ууу, девушка. А вы откуда? – смеется мужчина в первом ряду актового зала, поджимая колени и освобождая проход беременной. В четверг Ирина получает премию «Импульс добра» за вклад в развитие и продвижение социального предпринимательства от фонда «Наше будущее», в субботу рождает ребенка. Между двумя этими событиями она обсуждает с коллегами новые прототипы устройств по Whatsapp – прямо из палаты роддома. Весь декрет Ирина работает: младенец неотделим от мамы, как неотделим от мамы и ее бизнес. Если ты работаешь по найму, ты никогда так не будешь делать. А зачем? Есть рабочие часы. Получил зарплату – пошел домой. Если вы работаете по найму, вы вряд ли станете добровольно загружать себя еще и учебой – на пользу компании. Но если ваш личный бизнес начинает расти быстрее вас, вы сами побежите его догонять.

Как только стало ясно, что «Кнопка Жизни» постепенно становится IT-компанией, Ирина пошла на поводу у своего детища и сама решила освежить в памяти математику. Она записалась на онлайн-курсы по машинному обучению, освоила базовые навыки программирования на Python. Потом ей показалось, что этого мало, и она вернулась в родную Вышку на годовую программу по анализу данных – разбираться с анализом данных, алгоритмами машинного обучения и ис-

кусственным интеллектом. «Данные – новая нефть!» – сказали ей там.

Ирина училась и постепенно меняла продукт своей компании. Сильной стороной «Кнопки Жизни» стала IT-инфраструктура, которую можно продавать за рубеж, ведь колл-центр легко нанять и натренировать в любой стране. Запрос на импорт этой инфраструктуры Ирина уже получила из Швейцарии и Испании.

– Мы разработали несколько прототипов интеллектуальных функций, которые будут следить за ребенком, и, если он отклоняется от маршрута или находится в необычное время в обычном месте – допустим, поздно вечером в школе – родителям придет уведомление в приложении. Также мы нашли много способов улучшить геолокацию, чтобы устройство точно определяло, где именно на улице находится человек, в какой именно части большого здания.

Ирина в курсе, что для быстрого продвижения гаджетов, рассчитанных на пожилых людей, ресурсов компании пока не хватает и в ближайшее время не хватит. Чтобы запустить федеральную рекламную кампанию и регулярно показывать в прайм-тайм, скажем, русскую бабушку, которая упадет и не сможет встать, нужно более шестидесяти миллионов рублей. И хотя в 2018 году «Кнопка Жизни» выросла в два раза за счет детских часов и заработала четыреста восемьдесят миллионов рублей выручки, Ирина прагматично оценивает все свои «можем» и «не можем». И, кажется, живет без всякого

сожаления о том, что компания, запустив в России с нуля чуть ли не карманную службу спасения для пожилых, в масштабах страны до сих пор спасла немногих. В словосочетании «социальный бизнес» поровну распределяется нагрузка на оба этих слова. Это именно бизнес. Со всеми вытекающими последствиями.

– Мне просто хочется приносить пользу продуктом, – рассуждает Ирина. – Да, у людей есть элемент симпатии к нашей компании, но никто не будет вкладывать деньги, даже государственные фонды, если не верят, что этот бизнес станет успешным. Так происходит только в благотворительности, но о ней я ничего не знаю.

Но вдруг в словах Ирины мелькает что-то все-таки выходящее за рамки рациональной, идеально взвешенной бизнес-фило-софии.

– Если честно, история с пожилыми – моя давняя личная миссия, и я при любой возможности стараюсь в нее вложиться. Для нашей компании это до сих пор больше социальный проект, на котором мы практически ничего не зарабатываем. Если проанализировать все расходы и доходы этого бизнеса, то мы примерно в нуле. Но мы продолжаем, тем не менее, инвестировать в продукт. Я вижу, что в этом есть необходимость, и скоро она проявится.

Эту необходимость можно рассмотреть пока в совсем крошечных для большого бизнеса показателях: уже есть маленький поток клиентов – около пятидесяти человек в месяц,

которые сами находят сайт «Кнопки Жизни» и покупают устройства вообще без рекламы.

В мире Спайдермена

Вам 35+. Вы активны и продуктивны. Ваш день начинается с бега, а заканчивается в офисе. Вы все делаете правильно, вы ходите пешком под счет шагомера, вы пьете в день два литра воды, как велит water tracker. И вдруг вам звонят из некоего кол-центра, чтобы... нет, не предложить кредитную карту, не сообщить о распродаже в ювелирном магазине – этот таргет гораздо точнее.

Вежливый и настойчивый голос бота приглашает вас на... прием к врачу.

– Меня? Откуда вы знаете?

– Да-да, именно вас, Иван Михайлович. Только сегодня, завтра или максимум до конца месяца вас будет ждать терапевт и кардиолог. Не пропустите!

Вы обладатель уже не просто смарт-часов, а смарт-смарт-часов, которые делают вам ЭКГ, пока вы спите, а специальные датчики просвечивают вам кожу лазером, оценивая работу сосудов. Вам не видно, как по ним течет кровь, а датчикам видно. И они бьют тревогу.

Кажется, что так будет выглядеть мир через несколько десятков лет, но в некоторых частях мира все это уже реально.

– Apple писал, что их часы так умеют. По-моему, у них пока такая функция работает через раз, но мир идет именно в этом направлении. Моя большая мечта – развить анали-

тику данных настолько, чтобы помочь человеку даже не тогда, когда он нажмет на кнопку, а еще раньше. Чтобы сразу заметить, как только начинается происходить что-то тревожное, если у человека подскакивает пульс или уровень сахара в крови. Сейчас появляются «умные» устройства с ЭКГ, которые можно носить на руке. Врачи говорят, они уже научились выдавать довольно точные данные. И я хочу, чтобы через какое-то время это был наш реальный продукт, – загадывает Ирина. – Это предмет моей страсти!

«Кнопка Жизни» видит себя платформой для мониторинга безопасности всей семьи. Например, совсем маленьких детей, которые могут убежать и потеряться. Домашних животных, которые сами ничего вам не скажут о своем самочувствии. Женщин, которые могут положить кулон с кнопкой SOS в сумку вместе с газовым баллончиком – на всякий случай. Людей старше пятидесяти пяти, стоящих первыми в группе риска заболеваний сердца, но ничего об этом не знающих. Людей 35+, делавших ЭКГ в последний раз на студенческой медкомиссии. Устройство можно использовать миллионом способов: некоторые клиенты даже приспособились мониторить местоположение своей машины или машины супруга – бросают кулон в багажник и следят за ее локацией.

«Кнопка Жизни», пытаясь построить рынок мобильной медицины в России, работает на идею, в которую пока сложно поверить. Эта идея борется со страхом всех стариков упасть и больше не встать, со страхом не дожидаться «Ско-

рой», со страхом киднеппинга, страхом смертельно заболеть и много лет не подозревать об этом. Идея о том, что вас всегда успеют вытащить из беды – что бы ни случилось. Сделает это стильный гаджет на руке или на шее, о котором вы даже забудете думать, решая повседневные дела. Возможно, гаджет заговорит с вами голосом Кати из кол-центра. Идея пока весьма утопическая, почти из мира Спайдермена, что взлетает на экране детских часов «Кнопки Жизни».

Но есть нюанс: пока еще кнопка SOS помогает только в случае, если счет идет на часы. На минуты – нет. Киньте в карман пиджака кулон с датчиком падения. Очень постарайтесь не упасть в одиночестве, но не забывайте время от времени заряжать кулон. На всякий случай оставьте ключи от квартиры у соседей, запишите их адрес, предупредите родных и Катю. Спокойно, теперь вы все делаете правильно. Да, именно вы!

История 8

Что сделал бывший финансовый директор Андрей Кривенко, когда понял, что ему негде купить своим детям качественные молочные продукты

Авторы: Артем Костюковский, Юлия Чайкина

«Вкусвилл»

«ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, ЛУЧШЕ НИЧЕГО НЕ ПЛАНИРОВАТЬ»

Проблема:

В Москве образца 2009 года практически невозможно купить натуральные продукты: либо их нельзя найти, либо они стоят за пределами дорогого.

Решение:

Договориться с небольшими предприятиями, расположенными недалеко от Москвы, и продавать их продукцию по

адекватной цене.

Как заработать:

Создать сеть супермаркетов «продуктов для здорового питания» и одноименную торговую марку. Ориентироваться не на производителей и не на конкурентов, а на мнение покупателей.

С чего начать:

Найти единомышленников, заразить их своей идеей, сформировать команду.

Интроверт в наушниках (вместо пролога)

В просторном опен-спейсе компании «ВкусВилл» примерно десятка полтора человек оживленно и весьма шумно совещались. Обсуждали разные рабочие проблемы, шутили, горячо спорили, прикидывали планы, устраивали мозговые штурмы. Время от времени кто-то из них бросал тревожный взгляд на высокого парня с всклокоченными волосами, в джинсах и футболке, примостившегося с ноутбуком за соседним столом и не участвующего в разговорах.

– Андрей, мы тебе не мешаем?

– Ну как сказать... – парень на мгновение задумался, но решил все-таки ответить честно. – Вообще, сегодня вас что-то много.

– Говорили ведь – давай перегородку тебе сделаем!

– Нет-нет, зачем? Не надо никаких перегородок. Лучше вот что... – Андрей воткнул в уши наушники и кивнул: мол, теперь не мешаете, продолжайте.

И они продолжили.

Едва ли кто-то из посторонних, увидев эту картину со стороны, понял бы, что этот скромный интроверт, что-то читающий в компьютере и едва заметно кивающий в ритм музыки в наушниках, – самый главный сотрудник «ВкусВилла». Его основатель и совладелец. Человек, который вместе

со своей командой не просто переформатировал отношение покупателей к натуральным продуктам, но и – подобно косметическому хирургу – во многом изменил лицо отечественного ритейла.

Впрочем, все, кто следит за жизнью «ВкусВилла», знают, что в истории успеха этой сети мало предсказуемого и много непривычного.

Это история про то, что судьба бизнеса богаче и шире любых догм, правил и законов. Что драматургия может быть такой, что ружье из первого акта не выстрелит в последнем. Что планы и прогнозы даже самых серьезных экспертов могут не сбыться – зато неожиданно сбудется нечто другое, о чем даже не помышлял.

Это история про людей. И даже не столько про умение подбирать кадры и грамотно делегировать полномочия – сколько про то, как важно в жестком и суровом мире бизнеса не бояться доверять.

И, конечно, это история о том, как на смену старому приходит новое.

В общем, если вы еще не поняли, история «ВкусВилла» – про самую что ни на есть живую жизнь с ее меняющимся течением и непредсказуемыми поворотами.

А в начале этой жизни, как и положено, было молоко.

Рыбно-молочный путь

Кто-то 31 декабря ходит в баню, а Андрей Кривенко в последний день 2008 года уволился. Пять лет проработал он в компании «Агама трейд», специализирующейся на продаже рыбы и морепродуктов. Очевидных предпосылок к уходу не было, скорее, наоборот: Кривенко там ценили, дела у «Агамы» шли хорошо. Да и экономический кризис уже всю грядущую зиму – едва ли подходящее время что-то менять. Особенно если учесть то, что у Андрея – ипотека с ежемесячным платежом 100 тысяч рублей. Что могло заставить его покинуть теплое насиженное место финансового директора, фактически второго человека в компании? Но причина была, и она была веской: Кривенко, представьте себе, стало скучно.

– В начале той работы меня все устраивало, – вспоминает сейчас он. – И я, вообще-то, собирался всю жизнь быть финансовым директором. Но через какое-то время понял, что меня не прет. Что я больше не хочу быть финансовым директором, а хочу чего-то другого. Удивляться тут нечему, я не один такой. Уверен, что всем финансовым директорам рано или поздно становится скучно, и они все хотят стать генеральными директорами. Ровно это произошло и со мной. Практически работа финансового директора сводится к внедрению своей финансовой системы, внедрению IT-системы и ее поддержке. И все, никакого развития. Только

цифры.

– А вам хотелось чего-то более творческого?

– Конечно. Мне хотелось развивать сеть, развивать клиентов, я даже пытался что-то в этой связи делать. Приходил на совещания, но меня обычно с них выгоняли.

– За что?

– За неприятные вопросы.

– Какие, например?

– Да самые обычные. Почему мы работаем именно так, нельзя по-другому, что ли?

– И что вам отвечали?

– Что так принято. Что так положено. В общем, из опыта своей работы там я понял, что компаниям, работающим с сетями, совсем не интересен рядовой покупатель. Главный клиент – сеть, все строится вокруг этого, а о рядовом потребителе никто не думает. Это мне казалось странным, я все время ходил и нудел, что так нельзя, в итоге мы с «Агамой» надоели друг другу и рас-стались.

Отпраздновав Новый год, Кривенко составил резюме соискателя вакансии руководителя компании, в котором не забыл упомянуть, что на первое место ставит интересы рядовых клиентов. И начал массово рассылать, по сотням адресов. В первый день не ответил ни один человек. Во второй – также ни один. И в третий. И во все последующие дни. В чем дело, неясно: то ли в экономическом кризисе, то ли в указанном в резюме истовом ориентировании на потребителей.

Ясно только, что сегодня многие из тех, кто получил тогда резюме Андрея Кривенко, очень захотели бы отмотать время назад и пригласить соискателя на собеседование. И он пошел бы! Потому что ни о каком собственном деле поначалу не думал. Думал о том, что хорошо бы попасть в какой-нибудь крупный бизнес и помогать ему развиваться. Сидел дома без работы, жадно читал книги о бизнесе, рассылал резюме по кадровым агентствам и ездил за едой для ребенка.

Во время одной из таких поездок все и случилось. В смысле, оформилось. Ну, если быть точным – начало складываться. Кривенко, покупая молоко для сына, в очередной раз подумал, что месячный срок хранения – какая-то ерунда, не хочется таким поить ребенка. Фермерские продукты на рынке? Это другое дело. Но все равно – где гарантии качества? Как удостовериться, что товар реально хороший? Спрашивать у продавца, просить показать документы? Как-то странно. Да и к тому же даже если продукты по-настоящему хорошие, еще неизвестно, в каких условиях их перевозят, хранят. Кто и как их продает. Кривенко сам видел, как продавец, отрезав покупателю в очереди кусок творога (очень вкусного), сразу теми же руками отсчитал сдачу.

И как-то все эти фрагментарные мысли и наблюдения сложились в пазл. Да, свое дело. Нет, откликов на резюме больше не жду. Да, настоящие молочные продукты. Нет, никаких консервантов и прочих красителей-усилителей – все только настоящее, фермерское, натуральное, скоропортящееся. Да,

только то и только так, как нужно покупателю. То есть самому Андрею.

Это произошло в феврале 2009 года. Тогда же безработный Кривенко начал проводить собеседования. 1 марта в его компании – которая пока не успела обзавестись названием – начали работать два человека. В марте начались и автомобильные поездки по различным предприятиям и хозяйствам, производящим молоко и молочные продукты. Наконец, нашли подходящее – в Калужской области. В апреле родилось название проекта – «Избенка» (кто именно придумал, никто уже и не помнит). Арендовали пять квадратных метров на рынке в Строгине, потому что рядом жил сам Кривенко. Купили огромный холодильник. Сами сколотили вывеску. И 12 мая открыли первую точку, где были представлены аж шесть позиций товаров.

Решайте сами

Диалог первый.

– *Вы сейчас кем работаете?*

– *Охранником в «Дикси».*

– *Эээ. Это, конечно, хорошо, но у меня в вакансии о другом говорилось.*

– *Так я молочку хорошо знаю. Я ж по специальности технолог молочного производства. Институт животноводства в Подольске закончил. И сам сельский, мне все это знакомо. Только вот по профессии не удастся работать. А так я бы с радостью.*

– *Ого! Так вы-то мне и нужны! Когда сможете приступить?*

– *Да хоть со следующей недели.*

– *Вот и приступайте.*

– *Вот так сразу?*

– *Вот так сразу.*

Диалог второй.

– *Андрей, я тут вот что подумала. Помнишь Алену?*

– *Какую Алену?*

– *Ну, которая со мной английским занимается.*

– *А, да.*

– *Она ведь толковая. Очень. И она маркетолог, между*

прочим!

– Ага.

– Давай ее попробуем к тебе?

– Давай.

Диалог третий.

– Еле нашел вас! Меня к вам жена отправила, говорит, сметану только у вас покупает. Дайте мне парочку. Ого, сколько коробок-то у вас. А на чем возите?

– Да, честно говоря, сами пока возим. Вот думаем искать человека, который бы занялся этим.

– О, а я как раз такими вещами и занимаюсь. Отвезти, перевезти, погрузить-разгрузить.

– Отлично. Напишите мне ваш телефон, я позвоню на следующей неделе.

Все три эти диалога произошли той самой весной 2009-го. Первый – Кривенко и Дмитрия Козырева – состоялся после того, как Андрей понял, что ему позарез нужен человек, разбирающийся в молочной продукции, и дал объявление в газете бесплатных объявлений. Собеседование проходило в фуд-корте одного торгового центра. Дмитрий начал работать сразу же после этой встречи. Вместе с Кривенко они объезжали производителей в Подмосковье в поисках подходящих поставщиков. Подходящих – это значит, что продукция у них без консервантов, сухого молока, крахмала. Экс-

охранник Дмитрий Козырев и сейчас работает во «ВкусВилле», он – главный технолог компании, обладающий тайными знаниями о молочной продукции на уровне цвета, запаха и еще чего-то заветного, не имеющего пока названия.

Второй разговор – Андрея Кривенко и его супруги. Алена, о которой идет речь, – Алена Несифорова, девушка, работавшая маркетологом в престижной американской компании и подрабатывавшая репетиторством иностранных языков. Именно с ней занималась английским жена Кривенко. На неожиданное предложение променять стабильность на малопонятный стартап Алена так же неожиданно (в первую очередь для себя) согласилась – хотя прекрасно понимала, как и чем рискует. Алена Несифорова уже давно и по сей день возглавляет важнейшее подразделение компании – так называемый УЕК (Управление единой концепцией).

А третья беседа – Кривенко и Алексея Ильичева, ныне владельца транспортной компании, оказывающей услуги «ВкусВиллу», в то время подрабатывавшего извозом. Сейчас Ильичев вспоминает, что сначала не придавал особого значения обещанию связаться от разгружавшего коробки парня. А потом был очень удивлен – и когда связались, и когда выяснилось, что это вовсе не грузчик, а владелец бизнеса. Но изумлению Ильичева не было границ, когда после второй встречи, которая произошла уже на складе, Кривенко отдал ему ключи – мол, все, работай, развози. Даже не спросив паспорта. А позже, когда количество торговых точек начало

расти и встал вопрос о «транспортном расширении», Ильичев спросил Кривенко, что делать. «Реши сам», – был ответ. Ну, с тех самых пор Ильичев и решает.

Диалогов, подобных этим, в истории «Избенки», а впоследствии – «ВкусВилла», было немало. Не всегда они заканчивались наймом на работу, а если заканчивались – не всегда человек работал в компании долго и счастливо. Но все-таки такое мгновенное «вспыхивание» друг от друга – отличительная черта «ВкусВилла», своего рода фирменный стиль.

– Я помню первый рабочий день: мы с Андреем сели в машину, начали объезжать рабочие точки, он постоянно что-то рассказывал, – вспоминает Алена Несифорова. – И в какой-то момент я поняла, что все – он меня заразил. Я уже не могу с ним не работать. В этом весь Андрей. Ничего особенного вроде бы не делает, но всех заражает своими идеями. И все сразу же готовы идти за ним.

О чем это говорит? О способности Кривенко на раз распознать «своих» сотрудников? Об интуиции? Об умении обаять? О его базовом доверии к людям? О бесстрашии как двигателе дела? Безусловно, обо всем этом сразу. Но главное – о железобетонной уверенности в правильности выбранного пути. Такие вещи считываются на всех уровнях. Именно это зажигает, увлекает, создает благодатную почву для произрастания коллектива единомышленников.

Интересно, что эта история работает не в ручном режиме,

а вполне себе масштабирована в пределах всей компании. Люди, пришедшие по велению сердца, довольно часто начинали точно так же, как и Андрей, искать других людей. Никакой HR-службы во «ВкусВилле» отродясь не было, нет и едва ли будет, и вообще при этом слове с Кривенко случается что-то вроде фейспалма. Более того, известна история, как во «ВкусВилл» пришло приглашение посетить какой-то крупный форум эйчарщиков. В итоге от компании туда поехал сотрудник с докладом на тему «Как «ВкусВилл» работает без HR-директоров».

Но при этом важно, что в компании нет строгих правил, каким именно образом следует нанимать продавцов в новые магазины. Розничные управляющие вольны решать это сами. Могут положиться на собственные опыт и интуицию. А могут обратиться в кадровое агентство, если есть такая нужда (правда, это случается редко, начальственный пример заразителен).

Короче, «реши сам».

От «Избенки» до «ВкусВилла»

Но мы забежали вперед. «ВкусВилл» все-таки уже позже случился. А сначала была одна «Избенка». Потом их стало три. И все убыточные. Кривенко с Козыревым посменно мотались к поставщику в Калужскую область и все надеялись, что народ наконец поймет, проникнется и пойдет покупать, но месяцы шли, а финансовый минус становился все жирнее. Миллион рублей личных накоплений Кривенко медленно, но верно подходил к концу. Андрей понял, что затея не удалась и придется в этой жизни заняться чем-то немолочным. И... открыл четвертую точку. Просто чтобы окончательно убедиться в провале.

Разумеется, Андрей тогда не знал, что принял самое важное для своего бизнеса решение. Четвертая точка появилась – ради разнообразия – не на рынках, как предыдущие, а в торговом центре в Митине, рядом с супермаркетом «Билла». И оказалось, что это выстрел в десятку. Среди посетителей ТЦ нашлось множество молодых семей с детьми, для которых покупка молочных продуктов была важным и необходимым делом. Уже через несколько часов продукты закончились. А на следующий день пришло еще больше людей – на полную громкость заработало сарафанное радио.

Когда дела выровнялись, Кривенко с командой начали масштабировать митинский опыт: открывать точки в «моло-

дых» районах рядом с крупными супермаркетами, в которых было много хороших продуктов, но вот молочные, как ни крути, лучше в «Избенке».

Постепенно появлялись новые поставщики. Кривенко к тому времени признался, что ничего в коровниках и молоке не понимает, и перестал ездить с Козыревым, полностью доверившись коллеге. А Дима продолжал колесить по хозяйствам, непременно нюхая образцы продукции: запах может сразу сказать обо всем, что касается качества.

– В «Метро», «Ашане», «Пятерочке» люди, разглядывая витрины с продуктами, все время задаются вопросом: какой товар лучше? Или: какой лучше по соотношению цена/качество? Выходя из магазина, покупатели считают себя экспертами, выбравшими лучший продукт. А у нас была идея другая. Мы хотели сами, незаметно и тактично, сделать за потребителя этот выбор. Потому что наш Дима Козырев нюхает молоко лучше всех в мире. Он за вас всех понюхал тысячи раз. И плохой продукт у нас вы не купите – просто потому, что у нас его нет, – рассказывает Кривенко.

В 2012 году количество «Избенок» перевалило за три сотни. Компания развивалась стремительно, и выживали только сильнейшие прилавки. Если новая точка не оказывалась успешной (несмотря на весь накопленный опыт, тут всегда оставался фактор непредсказуемости), ее могли закрыть через четыре дня. Несмотря на оплаченную месячную аренду и депозит.

В общем, с «Избенкой» все было настолько хорошо, что через какое-то время впереди забрезжил тупик. Свободных площадей в столице уже практически не осталось, а соседствовать с самим собой как-то глупо. Тем временем покупатели все чаще и все настойчивее давали обратную связь: вы – хорошие, вы дали нам прекрасные молочные продукты, так дайте же еще что-нибудь, мы в вас верим! Расширить ассортимент на тех же площадях с теми же холодильниками не получилось. Бизнесу было тесно, он изо всех сил рвался наружу. И на новогоднем корпоративе наступающего 2012 года Кривенко под овации собравшихся анонсировал новый проект – супермаркеты продуктов для здорового питания.

«ВкусВиллом» сеть назвали, по признанию самих вкусвилловцев, от безысходности. Патентные органы отвергли один вариант за другим: они имели пересечения с уже существующими марками. В итоге путем долгих подборов и переговоров остановились на «ВкусВилле». Вкусно + village. Кто-то смеялся над вкусом вил и граблей, кто-то недоумевал, почему у магазинов, продающих продукты исключительно российского производства, практически иностранное название. Но «ВкусВилл» довольно быстро приклеился. Из чего был сделан вывод: не так важно, как называться.

Первые четыре магазина заработали в июне 2012-го. Продавцами в них позвали работать лучших из «Избенки». Покупателям выдавали бонусные карты. Однако, несмотря на все усилия и старания, супермаркеты были убыточными. В

течение определенного времени на это не обращали внимания: еще существующая «Избенка» была в большом плюсе и покрывала убытки. Но после открытия спустя год четырех новых магазинов, также оказавшихся не на высоте, компания едва не пошла ко дну. Руководство уже было готово свернуть проект, но было очень жаль потраченных средств и сил. Кривенко в тот период был в длительном отъезде, но немедленно вернулся, включил ручной режим и методично, день изо дня, пытался вырулить компанию на колею прибыли. В итоге «ВкусВилл» был спасен благодаря нескольким действенным мерам: сокращению количества продавцов в магазинах, серьезной корректировке ассортимента, сокращению расходов на обслуживание магазинов и привлечению новых покупателей. Компания впервые в своей истории начала рекламу, но не в СМИ, а в подъездах, на платежках за коммунальные услуги. К концу 2013-го стало ясно, что ситуация выправилась.

А потом наступил непростой во всех отношениях 2014 год. Но для «ВкусВилла» он стал звездным. Продуктовые санкции понятным образом помогли компании. «ВкусВилл» и «Избенка» регулярно попадали в новости как яркий пример того, что в стране есть и замечательные производители, и качественные отечественные продукты. И хотя этот урапатриотизм не особо нравился Кривенко, дела у компании резко пошли в гору. В то время как другие ритейлеры повышали цены, «ВкусВилл» их снизил, причем на социально

значимые продукты (молоко, сметана, кефир, яйца, хлеб, курица и т. д.). Практически сразу начался наплыв покупателей, осознавших, что натуральные продукты – это не только здорово, но еще и достаточно дешево. К концу 2014 года количество покупателей увеличилось на 15 процентов, а сеть насчитывала уже порядка сотни супермаркетов.

Тогда даже самым упорным скептикам стало ясно, что «ВкусВилл» состоялся. Его развитие стало главной целью компании. А многочисленные «Избенки» начали потихоньку исчезать с карты Москвы, пока не исчезли совсем в 2018 году.

Без планов. Без кредитов. Без производства. Без бюджета

С одной стороны, хочешь рассмешить Бога – расскажи ему о своих планах. С другой – как можно бизнесмену не планировать процессы? Тем более если бизнесмен – выпускник Физтеха⁹, как Кривенко.

Отказ от долгосрочного планирования пришел не сразу, но стал своего рода принципом работы «ВкусВилла». А произошло это, разу-меется, после многочисленных несбывшихся планов. Можно что угодно себе напридумывать на месяцы и годы вперед – но какой в этом смысл, если через неделю произойдет событие, которое сразу все твои помыслы скорректирует.

– В начале нашей работы мы каждый год прилежно проводили стратегические сессии, на которых составляли список проектов, которые должны были быть реализованы в течение года, – вспоминает Кривенко. – И вот однажды мы так же собрались, заглянули в прошлогодний список – и не смогли поставить ни одной галочки. Запланировали 10 или 15 нововведений – и ничего не сделали! Но зато сделали очень много другого, полезного и более актуального. Мы подумали и решили: жизнь мудрее нас, все, больше никаких планов.

⁹ Московский физико-технический институт, сокр. МФТИ.

Ну, может быть, на неделю вперед – если кто-то очень хочет.

В этом решении – много от характера Кривенко, от его мировоззрения и опыта. Планирование – далеко не единственное, что присуще множеству других компаний и от чего во «ВкусВилле» без сантиментов отказались. Мы уже упоминали HR-отдел и рекламу. Что касается подбора кадров, тут все просто: компании нужен не сотрудник, обладающий определенными навыками и компетенциями, а равнодушный приличный человек, считает Андрей. Это уже половина, а то и три четверти дела. А какой у него потенциал и в какой именно области, станет ясно позже. Что же касается рекламы, то в таком кропотливом и деликатном деле, как натуральные продукты, важнее всего – сарафанное радио. Если ты продаешь хороший товар, о тебе узнают и к тебе придут. А если продукты плохие, то хоть из каждого утюга тебя будут нахваливать, люди к тебе перестанут ходить.

Кроме этого, Кривенко категорически не приемлет кредитов, о чем неустанно говорит в интервью. Считает, что развиваться нужно только за счет реинвестирования собственной прибыли.

– А как это, скажите, вяжется с вашей ипотекой? – язвительно интересуюсь.

– Так ведь я ее взял, когда был финансовым директором, – улыбаясь, парирует Кривенко.

– Но как возникла эта идея – бизнес без кредитов, без активов? У вас же все в аренде и на аутсорсинге?

– Да, и склады, и IT. Да что говорить, у нас никогда не было даже своей грузовой машины. И легковой не было! И никогда не будет! – видно, что для Кривенко это важная тема. – У нас вся инженерия на аутсорсинге, все лаборатории. Нам в голову не придет, как многим другим сетям, открыть свою лабораторию или свое производство готовых блюд. Это невозможно.

– Но почему? У вас же есть на это средства.

– Потому что это концептуально неправильно. Это ошибка. Собственный транспортный отдел обходится значительно дороже, чем на аутсорсинге. И при этом он куда менее эффективный. Но дело не только в финансовой стороне вопроса. Свое производство – это всегда самое худшее производство, которое только может быть. Потому что свой продукт ты никогда не закроешь, не выкинешь. Значит, неминуемо падение качества. Ради этого ли мы все затевали?

Нет во «ВкусВилле» традиционного бюджета. Трать сколько хочешь и на что сочтешь нужным – лишь бы была польза компании. Тем более что все траты открыты, сразу становятся известны остальным коллегам, и в любой момент руководитель или собственник может тебя спросить, на что пошли деньги и какой от этого профит «ВкусВиллу». Эта система показала, что сотрудники гораздо более осознанно стали подходить к тратам. Злоупотребления? Были. Но компания от этого парадоксальным образом только выиграла:

уволила недобросовестных сотрудников.

Одна из самых ярких историй, демонстрирующая, насколько бизнес «ВкусВилла» живой и непредсказуемый организм и как порой могут расходиться прогнозы с реальностью, – появление магазинов за пределами Москвы. Сколько раз журналисты пытали на эту тему Кривенко, и тот смиренно, раз за разом, убедительно объяснял, почему это и не нужно, и неинтересно, и вообще полное безумие. Все изменилось в один момент, причем даже сами вкусвилловцы не сразу поняли, что произошло. В компании есть традиция – периодически собираться и обсуждать какую-нибудь книгу о бизнесе применительно ко «ВкусВиллу». В тот раз обсуждали «Антихрупкость» Насима Талеба. Долго говорили о том, как бы сделать антихрупким «ВкусВилл». И в какой-то момент сообразили: надо открывать магазины в других регионах. Сразу же достали карту, накидали на ней план. Так появились супермаркеты в Твери, Калуге, Рязани, Воронеже, Ярославле, Владимире, Туле. А позже – и в Санкт-Петербурге.

И выручка в этих магазинах оказалась весьма приличной. Больше, чем в Москве.

На вкус и бирюзовый цвет

Кривенко каждый раз недовольно морщится, услышав термин «бирюзовая организация». Ему, похоже, не нравится «затертость» этих слов, своеобразная мода на «бирюзовость», многочисленные рассуждения предпринимателей, не всегда имеющие под собой адекватную почву. Что же касается «ВкусВилла», многое там напоминает именно такой тип организации: самоуправление, доверие, эволюция. Каждая торговая точка – словно индивидуальный предприниматель. Полная свобода в выборе действий. В наборе кадров. Никаких инструкций, должностных обязанностей. Никакого дресс-кода. Никаких штрафов. Если человек осознанно причинил вред, от него надо избавляться, а если он ошибся, то штраф – вернейший способ демотивировать.

Что касается центрального офиса – так же либерально, если не сказать анархично. Хочешь – ходи на работу, не хочешь – не ходи. Хоть на другой континент отправляйся, главное – чтобы работа была сделана. Даже посещение собраний необязательно. Корпоративная культура? Что?! Этих слов при Кривенко лучше не произносить. Считает, что все это от лукавого.

Такую же реакцию у Андрея вызывает аббревиатура КРІ. «А организм твой тоже по принципу КРІ работает? А какой КРІ у твоего ребенка?» – добродушно начинает подка-

лывать он. Во «ВкусВилле» никакого КРІ нет, но есть аналог – корпоративные обещания. Их дает каждый сотрудник тем, с кем взаимодействует. Бухгалтерия обещает все вовремя посчитать, грузчик – вовремя отгрузить, служба доставки – вовремя доставить и так далее. При этом обещания должны быть предельно конкретными. Не «если машина не сломается, я к 14.00 отгружу товар» или «постараюсь к четвергу успеть», а – соответственно – «отгружу к 14.00 товар», «к четвергу все будет сделано». Сотрудник, который нарушает обещания, может через какое-то время потерять работу – с ним как с ненадежным звеном перестанут взаимодействовать. В общем, довольно бирюзовая система.

Обещания «ВкусВилла» покупателям по качеству продукции:

- *Вся продукция отечественного производства.*
- *Все продукты наиболее вкусные из возможных вариантов.*
- *Вся продукция натуральная, а состав всех ингредиентов указан на этикетке.*
- *50 новых востребованных покупателями продуктов в ассортименте каждый квартал.*
- *Вся продукция качественная и безопасная.*
- *В продукции нет посторонних включений.*

Вернемся к бирюзовому цвету. Фредерик Лалу в своей

знаменитой книге «Открывая организации будущего» в числе таких необычайно успешных организаций называл голландскую компанию **Vuurtzorg**.

– Для меня эта компания – своего рода идеал, – признается Кривенко. – Ее основал в 2006 году Йос де Блок, который когда-то работал медбратом. У него было много соображений, он пытался реформировать работу патронажной системы Голландии, но у него не вышло на госслужбе, тогда он создал свою фирму. За 13 лет эта компания стала крупнейшей сетью районной патронажной службы по уходу за пожилыми и больными людьми. Число сотрудников увеличилось с 10 до 7000 человек, а клиентов – со 120 до 100 тысяч человек. Качество обслуживания – фантастическое. Работает это следующим образом. Бригады состоят из 10–12 человек (в Голландии всего около тысячи таких команд). Они несут ответственность за 50–60 пациентов на небольшом участке территории и полностью выполняют функции, разнесенные по нескольким департаментам госслужбы. Они полностью самоуправяемы. Никаких начальников, никакой бюрократической отчетности. Сами ведут запись пациентов, сами планируют работу, сами составляют график отпусков и работы по праздничным дням. Сами решают, где снять офис. Сами решают, какая должна быть численность у бригады. Важно, чтобы пациент всегда имел дело с одними и теми же помощниками. Это не просто уколы, капельницы и смена повязки – если надо, сотрудник **Vuurtzorg** должен вызвать специали-

ста по маникюру или парикмахера. В 2018 году их выручка составила 438 миллионов евро. Мы съездили к ним, посмотрели, как они работают – и оказалось, что многое во «ВкусВилле» мы сделали по аналогичному принципу – в том, что касается самоуправления и принципов работы.

– Вы так увлеченно рассказываете об этом – почти как про «ВкусВилл». А вы не хотите сделать нечто подобное у нас?

– А мы уже движемся в этом направлении. Мы запустили подобный сервис, совместный с Vuurtzorg, в Черногоровке, откуда я родом. Уже нашли и потенциальных сотрудников, и пациентов. Это будет пилотный проект. Но сразу скажу – ни я, ни «ВкусВилл» не имеем к этому отношения. Это социальный проект, который я счел нужным поддержать – деньгами, связями. А занимается этим всем отдельная команда.

Кривенко не скрывает, что львиную долю прибыли от деятельности он тратит на разные проекты. Например, он спонсирует изобретения в его родном Физтехе. Пару лет назад «ВкусВилл» заказал Физтеху аппарат УЗИ для... арбузов. Чтобы проще и быстрее можно было в магазинах определять зрелость этой ягоды. «Но ничего не вышло, – Кривенко при этом заразительно смеется и поясняет: – Ребята провели кучу опытов и выяснили, что лучший индикатор зрелости арбуза – это его хвостик. И ни один аппарат точнее не определил».

Холодно!

Один из авторов этой главы решила узнать, как выглядит работа «ВкусВилла» изнутри. И отправилась в ночную смену в супермаркет, расположенный в Алтуфьеве. Вот ее впечатления.

– Пальцы не разгибаются, горло замотано теплым шарфом, а изо рта идет пар. Ужасно жалею, что забыла дома теплые носки, потому что в кроссовках очень холодно бегать из подсобки в торговый зал. Хорошо бы еще надеть перчатки, но тогда сложно будет работать – выкладывать товары на полку. На часах половина второго ночи. Именно в это время в супермаркетах начинается настоящая рабочая движуха.

Днем там, конечно, тоже движуха. Особенно в районе десяти утра, когда домохозяйки приходят за свежими продуктами и бродят вдоль витрин, обдумывая сегодняшние обед с ужином. Вечером, разумеется, тоже суета, офисный люд по дороге с работы набивает тележки едой. Полки мгновенно пустеют, а продавцы за кассой едва успевают раскладывать покупки в пакеты. Самое бойкое время торговли – с 18.30 до 20.00. Но лично мне все равно кажется, что никакой аврал на кассе не сравнится с ночной жизнью «ВкусВилла».

Итак, с половины второго ночи до семи утра нужно успеть принять товар и разложить его по полкам. Продукты привозят ежедневно, вернее еженощно, с таким расчетом, чтобы за

день их продать и назавтра заказать свежие. Продавцы (да-да, именно продавцы, никаких грузчиков здесь нет) все сами, и мужчины, и женщины. Что касается закулисья, то внутренние помещения магазина оказываются совсем небольшими: там только комната старшего продавца, закуток с чайником и пара холодильников. Людмила Купряшкина, которая отвечает за всю московскую сеть магазинов «ВкусВилл», поясняет, что большие внутренние помещения магазину не нужны: все хранится сразу на полках-холодильниках в торговом зале. Ночью товар выгружают, заставляют им полки, а к вечеру (самые большие по площади супермаркеты работают до 23.30) полки уже свободны.

Полки с товаром – это одновременно и холодильники. Таким образом «ВкусВилл» экономит на холодильном оборудовании. Полка-холодильник стоит дешевле, а польза аналогичная. Только вот руки и носы мерзнут. У продавцов. К трем часам ночи я сдаюсь и бегу за перчатками. Потому что пальцы на руках так окоченели, что я могу выронить коробки. А их надо не просто дотащить в зал – а вытащить из них продукты, сложить и принести в подсобку обратно.

– Что, тяжело? – сочувственно спрашивает меня Оксана Насибова, старший продавец этого супермаркета.

– Да! – от холода и усталости даже нет сил скрывать жалость к себе.

Меня, конечно, предупреждал Андрей Кривенко, что у продавцов труд тяжелый, но я не подозревала насколько.

А через пару часов магазин откроется, и продавцы с улыбкой будут встречать первых покупателей. Тут мой взгляд падает на большую упаковку ряженки, оставшуюся в подсобке. Забыли! Я уже готова сорваться за ней, но Оксана меня останавливает. Оказывается, чуть ли не в каждом «ВкусВилле» есть свои постоянные покупатели, для которых продавцы заказывают и хранят нужные им продукты. Вот и в Алтуфьеве есть один мужчина, которому каждый день команда магазина оставляет коробку (!) ряженки из Лебедяни. «Он любит только лебедянскую», – говорит Оксана и улыбается с нежностью матери, которая каждое утро ребенку делает определенный сорт его любимых сырников.

Меня удивляет, сколько же продавцов и покупателей знакомы друг с другом. В 11 часов в магазин медленно входит женщина почтенного возраста, небрежно здоровается, не спеша выбирает тележку и степенно плывет вдоль полок с товаром. Я опять готова сорваться, чтобы помочь ей, но сотрудницы «ВкусВилла» останавливают меня: «Тихо, не мешай ей, пожалуйста». Старушка с гордым видом обходит все полки и останавливается у своего любимого продавца. В магазине она общается только с сотрудниками-мужчинами. Она долго обсуждает с ним достоинства джема из брусники с апельсином и кладет баночку с свою большую тележку. Потом просит продавца рассказать о хлебе. Советуется по поводу колбасы. В супермаркете в общей сложности она пробыла полтора часа! И я начинаю понимать: «ВкусВилл» – это

не просто магазин, это еще и место общения.

Очень горячая линия

В 2010 году у компании появился телефон, и Кривенко призвал покупателей звонить и жаловаться, хвалить, предлагать, советовать. С тех пор то, что традиционно скучно называется словами «обратная связь», стало своеобразным фундаментом, на котором постепенно застраивалось здание «Избенки» и «ВкусВилла». Хороший продукт или нет, решаем не мы, а покупатель. Он же решает, приемлемая ли цена, удобно ли расположен в магазине товар, зря или нет вывели из линейки продукт, эффективна ли система бонусных карт, вежлив ли новый продавец. Да он почти все решает!

В книге управляющего внешними коммуникациями «ВкусВилла» Евгения Щепина «Как совершить революцию в ритейле, делая все не так»¹⁰ описана замечательная история. К Кривенко приехал его приятель, директор крупной продуктовой компании. Ходил по офису, то благосклонно улыбаясь, то искренне восхищаясь. Потом зашел в кабинет, где сидят операторы «горячей линии», непрерывно принимая звонки, и челюсть его основательно отвисла. «Что это?» – с изумлением спросил он. А узнав, сознался, что тоже когда-то запустил «горячую линию», купил красивый номер, бесплатный для всей России. За все время работы было

¹⁰ Щепин Е.В. ВкусВилл. Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. М. Альпина Пабlishер. 2019.

только два звонка, один из которых – тестовый (проверяли, исправно ли работает система).

Но кабинет с операторами, работающими с девяти утра до девяти вечера без праздников и выходных, появился конечно же не сразу. История обратной связи «ВкусВилла» началась с блокнота и ручки, потом была таблица в Excel. Сейчас у компании – самописный модуль CRM на базе 1С, который можно дорабатывать и совершенствовать. Тем не менее Кривенко убежден, что важна не форма коммуникации, а само желание. Во-первых, оно должно быть. Во-вторых, оно должно быть уже на самом начальном этапе. В-третьих, не нужно сидеть и ждать, когда потребитель свяжется – нужно самим инициировать общение. Например, спрашивать в соцсетях, понравился ли новый йогурт. Организовывать «прямые линии» с лидерами компании. Проводить конкурсы. Отчитываться о проделанной работе. Устраивать опросы и публиковать результаты. Публично признавать ошибки. И, конечно, очень важно избегать шаблонов вроде: «Ваш звонок очень важен для нас, оставайтесь на линии».

Отдельная история – потребительский терроризм. «ВкусВилл», как и практически любая крупная продуктовая сеть, за одиннадцать лет работы вдоволь смог «насладиться» общением со скандалистами и вымогателями. Существует множество стратегий, как вести себя с такими товарищами: вступать ли с ними в переговоры, а если вступать, то как именно потом общаться. Во «ВкусВилле» накопили

большой опыт, который воплотился в ряд правил. Компания охотно делится ими. Во-первых, не бояться. Во-вторых, никогда не платить за молчание – какими бы страшными скандалами и публикациями в СМИ вам ни угрожали. В-третьих, если скандал вышел на поверхность, не отмалчиваться, а предельно корректно и ясно прокомментировать ситуацию в соцсетях. В-четвертых, уметь признавать ошибки. Никто не совершенен.

Факт номер сто (вместо эпилога)

На сайте «ВкусВилла» есть забавный раздел «100 фактов о нас». Среди них есть шуточные, например: «Наши технологи преимущественно мужского пола. Они обожают всякие пошлые шуточки. Их коллеги женского пола уже перестали краснеть и смущаться, но шутить так же сально пока не научились». Есть и серьезные: «Самые-самые наши преданные покупатели – родители, чьи дети страдают от пищевой аллергии. И для нас это очень высокая планка».

А под последним, сотым номером приведен вот какой: «Наверное, когда-нибудь «ВкусВилл» перестанет существовать».

Об этом же Кривенко не раз говорил в интервью: однажды этот бизнес закончится, возможно, даже скоро, но печалиться не нужно, ничего страшного, возникнет что-то другое.

Наверное, такое может сказать только человек, который уже очень многое сделал.

Кривенко создал красивый и какой-то очень правильный бизнес. Он поддержал заказами маленькие компании в регионах. Он много дал своим соратникам, многому их научил, раскрыл, помог поверить в себя. И, наконец, он вместе со своей командой, по сути, создал новых покупателей, понимающих ценность натуральных продуктов. Он создал спрос на экологичность и качество. Разве можно было в конце 2000-

х представить сеть из сотен магазинов, в которых не будет чипсов и колы, а будут натуральные продукты? Он повысил не только качество продуктов в магазинах, но и качество потребления в принципе. «У компании должна быть идея, которая превышает самой компании. Я верю в социальное предпринимательство. Все блага, которые сейчас в мире есть, появились благодаря предпринимательству, и только предприниматель может сделать мир лучше», – говорил в одном из интервью Кривенко.

А будет «ВкусВилл» или не будет его – нет сейчас смысла обсуждать. Мы ведь уже знаем, что есть планы и прогнозы, а есть непредсказуемая жизнь.

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:

+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:

eksmo.ru/b2b



