

# Укрощение Дикого Востока

Новые российские предприниматели  
рассказывают свои истории



DELTA Private Equity Partners

# Укрощение Дикого Востока:

новые российские предприниматели  
рассказывают свои истории



**DELTA**PrivateEquityPartners

*Книга подготовлена Delta Private Equity Partners*

**Автор вступительной статьи** Патриция М. Клоэрти

**Редакторы** Квин Мартин, В. Ионов

**Фотографы** А. Антонов, С. Горбунов, Е. Акименко

**Перевод** М. Шалунова

**Дизайн** Н. Милешина

**Руководитель проекта** Е. Пантелюшина

Обложка: фрагмент плаката Ю. Пименова, 1930 г.

*Осипович А.*

О 74 Укрощение Дикого Востока: новые российские предприниматели рассказывают свои истории / Александр Осипович. – М: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 147 стр.

Двенадцать ярких историй успеха предпринимателей новой России,  
а также обзор предпринимательства в дореволюционный период.

Английское название: «Taming the Wild East: New Russian Entrepreneurs Tell Their Stories»

© Осипович А., 2004

© Delta Private Equity Partners, 2004

© Taboo, дизайн, 2004

© Alpina Business Books, 2004

**ISBN 5-9614-0087-5**

**ISBN 5-9614-0088-3**

# СОДЕРЖАНИЕ

Инвестиционный Фонд США–Россия под управлением Delta Private Equity Partners	6
Предисловие	8
<i>Николай Зиновьев</i> Возрождение российского бизнеса	38
<i>Чарльз Райан</i> Надежда на будущее России	46
<i>Альберт Гусев</i> Супермаркеты для российских покупателей	58
<i>Сергей Борисов</i> Как противостоять бюрократии	68
<i>Михаил Ляц</i> Путь лидера российской IT-индустрии	78
<i>Ольга Слуцкер</i> Пионер российского фитнеса	86
<i>Питер Герви</i> Секрет успеха в российском ТВ-бизнесе	94
<i>Сергей Калугин</i> Будущее кабельного телевидения в России	102
<i>Дмитрий Агарунов</i> Глянцевые журналы для <i>hi-tech</i> молодежи	110
<i>Марина Малыгина</i> Разгадка тайны российского потребителя	120
<i>Андрей Коркунов</i> Сладость успеха	128
<i>Давид Ян</i> Высокие ставки в сфере высоких технологий	136

## *Уважаемые читатели!*

Эта книга подводит итог нашей десятилетней работы с российскими командами менеджеров и созданными ими компаниями. Накопленный опыт полностью подтвердил наше убеждение в том, что реальной движущей силой российской экономики должны стать небольшие, ориентированные на быстрый рост компании, которые продолжают появляться на рынке.

Сегодня в России много говорят о крупных предприятиях, их владельцах и руководителях — так называемых олигархах. Пока олигархи доминируют на обложках газет и журналов, в стране формируется новый класс предпринимателей. Они создают компании, рискуют, внедряют новаторские решения и, в большинстве своем, добиваются отличных результатов.

Предпринимателей новой формации можно встретить в самых разных сферах бизнеса: от высоких технологий до потребительских товаров, от маркетинговых исследований до финансирования средств массовой информации. Среди них есть мужчины и женщины, москвичи и представители российской глубинки, выходцы из республик бывшего Советского Союза, стран Европы и Америки. Они приходят в бизнес из разной среды, с разными идеями и устремлениями.



Все вместе предприниматели создают основу для появления более динамичной, ориентированной на рыночные отношения российской экономики. По отдельности же каждый из них может поделиться своей поистине уникальной историей.

На протяжении десяти лет Инвестиционный Фонд США–Россия предоставлял финансирование российским компаниям. На протяжении десяти лет мы помогали формировать культуру предпринимательства в России. Десятилетие Фонда — это очень хороший повод рассказать вам некоторые из историй, свидетелями которых мы стали.

Мы посчитали, что наступил подходящий момент для издания книги, рассказывающей об опыте отдельных российских бизнесменов. В основу книги легли истории двенадцати предпринимателей: кто-то из них получал финансовую поддержку от Инвестиционного Фонда США–Россия, а кто-то — нет. Мы также решили сделать небольшой экскурс в историю российского предпринимательства XVIII–XIX веков, в которой можно отыскать немало интересных аналогий с сегодняшним днем.

Мы благодарим всех, кто в течение десяти лет оказывал нам содействие. Наша команда продолжает двигаться вперед, чтобы оправдать вашу поддержку.

Мы искренне надеемся, что вам понравится эта книга.



Патриция М. Клэрти,  
Председатель Совета директоров и исполнительный директор  
Delta Private Equity Partners

# ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД США - ПОД УПРАВЛЕНИЕМ DELTA PRIVATE

6

**И**нвестиционный Фонд США–Россия (Фонд) – американский частный инвестиционный фонд, созданный в 1995 году правительством США. С самого начала перед Фондом была поставлена задача содействовать развитию рыночной экономики в России посредством предоставления инвестиционного капитала, долевого и долгового, перспективным российским компаниям с высоким потенциалом роста. Помимо финансовой поддержки Фонд должен был оказывать техническую помощь предпринимателям в создании эффективных, прозрачных и сильных компаний. После запуска данной программы и получения первых успешных результатов Совет директоров Фонда должен был создать частный фонд-преемник. Также от Совета директоров ждали предложений по дальнейшему использованию капитала, получаемого от успешных инвестиционных проектов Фонда; предложений, направленных на стимулирование дальнейшего развития предпринимательства в России.

В 2004 году Инвестиционный Фонд США–Россия отмечает свое десятилетие. Задача, поставленная перед Фондом, выполнена. Частный фонд Delta Russia Fund создан. И уже подошло время принимать решение о дальнейшем использовании средств, полученных от операций с инвестициями.

На протяжении всего времени Фонд находился под управлением компании Delta Private Equity Partners, или DPEP (ранее Delta Capital Management). DPEP инвестировала порядка 300 миллионов долларов в 44 российские компании, среди которых:

- Банк ДельтаКредит – один из ведущих ипотечных банков России;
- ДельтаБанк – лидер в сфере потребительского кредитования;
- ДельтаЛиз–Дальний Восток – региональная лизинговая компания;

# РОССИЯ

## EQUITY PARTNERS

### 7

- Ломоносовский фарфоровый завод – историческое и всемирно известное предприятие по производству высококачественного фарфора;
- «Святой источник» – ведущий производитель минеральной воды;
- StoryFirst Communications – лидирующая вещательная сеть;
- «УСП Компьюлинк» – быстрорастущий системный интегратор;
- Две сети супермаркетов SPAR в Москве и Волго-Вятском регионе.

Динамизм российских финансовых рынков и рост их ликвидности начиная с 2002 года в немалой мере способствовали успеху инвестиционной программы Фонда: только за последние несколько месяцев был осуществлен ряд выходов из инвестиционных проектов со значительной прибылью. Все эти условия также способствовали завершению формирования частного фонда.

Важно тот факт, что поддержка Фонда со стороны правительства США не только инициировала выход Delta Private Equity Partners на рынок, но и содействовала развитию российского сектора прямых инвестиций в целом. Имея такую основу, Delta Private Equity Partners, под управлением которой теперь находится и фонд Delta Russia Fund, может с уверенностью смотреть в будущее и стараться улучшить достигнутые за прошедшие годы результаты.

Книга «Укрощение Дикого Востока: новые российские предприниматели рассказывают свои истории» посвящается тем, кто на протяжении всех этих лет с огромным энтузиазмом и терпением создавал и оказывал поддержку Инвестиционному Фонду США–Россия и компании Delta Private Equity Partners.



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Э

то было, пожалуй, прекрасное, но очень непростое время. С одной стороны, российская экономика процветала. За последнее десятилетие объем промышленного производства увеличился вдвое, Россия вышла на первое место в мире по экспорту нефти, западные капиталы рекой текли в страну, искатели приключений из Лондона, Парижа и Берлина ехали на восток в надежде сколотить состояние. С другой стороны, жизнь российских предпринимателей никак нельзя было назвать безоблачной. Поскольку национальная банковская система все еще пребывала в зачаточном состоянии, компании испытывали большие трудности с привлечением капитала. Кроме того, на их пути стояли и другие серьезные препятствия – прежде всего, в лице влиятельной и коррумпированной бюрократии. «Весьма значительными затруднениями обставлена предпринимательская деятельность русских капиталистов, – писал министр финансов. – Получение разрешения часто зависит от личного взгляда того или иного представителя власти и всегда требует много времени: долгая волокита, связанная с перепиской, хода-

# 9

тайствами, поездками в столицу, разнообразные запреты, ограничения, местные постановления опутывают каждое новое дело, и только наиболее смелые, в тех случаях когда слишком большая выгода соблазняет их, решаются учреждать новые предприятия».

Не правда ли, это напоминает постсоветскую Россию начала XXI века? Однако речь идет о 1900 году, а процитированные слова министра финансов принадлежат Сергею Витте, подготовившему доклад Николаю II. Во времена Витте, которые сегодня называют золотым веком российского капитализма, возможности предпринимателей, казалось, были столь же безграничны, как и сама Россия, а препятствия в лице государственной бюрократии – не менее серьезны и неотвратимы.

Те времена очень похожи на наши дни. Несмотря на значительные изменения, произошедшие за последний век, между золотым веком российского капитализма и современным постсоветским деловым миром есть много сходства. Исто-

рия не повторяется, утверждал Марк Твен, но порой происходит нечто похожее на прошлое. Он не имел в виду Россию, хотя вполне мог бы; с точки зрения западных инвесторов и российских предпринимателей, капитализм в России вернулся к своим истокам.

Задача этой книги – вкратце рассказать о российских предпринимателях через десять лет после возрождения капитализма в России. Но если так, при чем здесь история? На наш взгляд, нужно говорить не только о цветах в саду, но и о почве, на которой они выросли. Многие западные наблюдатели считали, что коммунизм убил предпринимательский дух в русской душе. Они даже придумали термин «хомо советикус» («человек советский») для обозначения безынициативного, подавленного человека. Вскоре после падения коммунизма толпы западных экспертов прилетели в Россию, чтобы научить невежественных аборигенов основам бизнеса. Однако случилось нечто удивительное: аборигены оказались потрясающе активными и сведущими в вопросах бизнеса. Они быстро адаптировались к новым условиям, создав успешные компании на развалинах

## ПРЕДИСЛОВИЕ

11

советской экономики. Дух предпринимательства никогда не умирал, он просто прятался в тени марксистско-ленинской идеологии.

Новый класс предпринимателей появился не на пустом месте. У него были совершенно реальные предшественники в лице купцов и капиталистов дореволюционной России. Конечно, сейчас и времена иные, и жизнь совсем другая. Но, взглянув на первых российских предпринимателей и на созданный ими мир, мы сможем лучше понять современных бизнесменов и представить будущее России.

# ЗАРЯ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

12



По сравнению с такими странами, как Англия или Франция, капитализм в России зародился достаточно поздно. Тому есть простое объяснение: абсолютная монархия. До середины XVIII века в Российской империи понятия частной собственности просто не существовало. Все принадлежало самодержцу всея Руси, хотя на практике землями распоряжались дворянские семьи. Государство же было монополистом в торговле и промышленности.

При таких условиях разбогатеть можно было, лишь оказавшись среди приближенных ко власти. Одним из тех, кому удалось с успехом использовать эту проверенную временем формулу, был Александр Меншиков. Сын крестьянина, Меншиков вырос на московских улицах. Он торговал пирожками (а по другой версии, воровал), когда случайно встретил Петра I. Молодой царь, на которого произвела впечатление крестьянская смекалка Меншикова, сделал его своим слугой. Так началась странная долгая дружба. Будучи правой рукой Петра, Меншиков стал военачальником, потом первым генерал-губернатором Санкт-Петербурга и, наконец,

# 13

всемогущим президентом Военной коллегии. Он фантастически разбогател, в основном на казенных подрядах (не страшась запускать руку в государственную казну и не отказываясь брать взятки). У Меншикова было 90 тысяч крепостных. Периодически Петр узнавал об очередном таком проступке Меншикова, ругался, порой публично бил своего друга палками. А потом они мирились и устраивали попойки, продолжавшиеся несколько дней. Петр даже присвоил Меншикову громкий титул «Светлейший князь Римской империи и Российского государства...» (и прочего, и прочего). Но когда в 1725 г. Петр умер, легкая жизнь Меншикова закончилась. Недруги быстро лишили его власти и сослали в Сибирь, где светлейший князь вскоре умер.

Опала Меншикова — одно из проявлений важнейшей особенности российского делового мира: богатство, полученное при помощи политических связей, уходит так же быстро, как и появилось, стоит только высокому покровителю скончаться или попасть в немилость. Чтобы убедиться в этом, достаточно вспомнить российских олигархов конца 90-х годов. Своим состоянием они обязаны связям с «семьей»

Ельцина, при Путине их будущее потеряло определенность. К счастью, успеха в России добивались не только авантюристы со связями вроде Александра Миньшикова. Были и честные предприниматели, заработавшие свои деньги упорным трудом и мудрыми деловыми решениями. Пример тому — знаменитая династия торговцев Елисеевых.

История Елисеевых началась в 1812 г. в поместье графа Шереметева. В тот год на рождественское торжество съехалось множество гостей. Когда пришло время десерта, слуги подали блюдо, ставшее настоящим сюрпризом, — свежую клубнику. Гости были потрясены. В России доселе никто не пробовал свежей клубники в середине зимы. Это вызвало настоящий фурор! Граф позвал своего садовника Петра Елисеева, вырастившего клубнику в теплице, и пообещал в награду за службу выполнить любое его желание. Садовник осмелился попросить вольную. Его желание было исполнено.

Год спустя Петр Елисеев открыл в Санкт-Петербурге небольшую лавку, торговал вином и колониальными товарами. Грамоту он знал плохо, но был настолько ак-



*Магазин «Елисеевский» на Тверской улице в Москве*



тивным и целеустремленным, что его дело процветало. В 1825 г., после смерти Елисеева, оно перешло к его жене, а затем к двум сыновьям. Один из них, Григорий, и вознес фамилию Елисеевых на вершину славы. Григорий, обладавший предпринимательским талантом, установил прямые связи с заграничными поставщиками. Кроме того, он овладел искусством дегустации вин и лично оценивал каждую партию, прибывавшую в Санкт-Петербург. К 40-м годам XIX века торговому товариществу «Братья Елисеевы» принадлежали три грузовых корабля, которые курсировали между Россией и Голландией. К 1850-м годам товарищество скупило весь урожай винограда в некоторых районах Франции. Григорий Елисеев отошел от дел в 1896 г., передав управление своему сыну, носившему то же имя. Григорий Елисеев-второй превратил семейное дело в торговую марку национального масштаба, открыв магазины в Москве и Киеве. Московский магазин заслуживает особого внимания: располагался он на Тверской улице во дворце XVIII века. Реконструкция здания продолжалась два года, и о его интерьере ходили разнообразные слухи. Одни говорили, что он похож на индуистское святилище, другие — на величественный храм Бахуса. На открытие собралась огромная толпа. Войдя в магазин,

# 17

покупатели с удивлением увидели огромные хрустальные люстры, оконные витражи и богато украшенные стены, отделанные красным деревом. Елисеевский магазин в Москве существует и сегодня. Он опять открыт после реставрации, завершившейся в 2003 г. и обошедшейся в 3 миллиона долларов. Как и прежде, в нем представлен богатый выбор дорогих «колониальных» товаров, вин и, конечно же, свежая клубника.

Овладев искусством международной торговли, Елисеевы стали одной из самых знаменитых династий предпринимателей России XIX в. Россия всегда была центром мировой торговли, поскольку лежала между Востоком и Западом. Именно в России находился крупнейший в мире рынок – знаменитая Нижегородская ярмарка. Еще в 1804 г. французский путешественник писал, что на подъезде к ярмарке в Нижнем Новгороде он увидел столб пыли, а подъехав поближе, разглядел огромное скопление людей, лошадей и телег, затмившее все, что ему доводилось видеть в Западной Европе. Здесь купцы из Китая, Персии и Центральной Азии торговали бок о бок со своими коллегами из России и Европы.

В то время как торговля являлась сильной стороной российской экономики, последняя изобиловала и слабостями, тормозившими развитие капитализма. Россия, прежде всего, была страной аграрной. Более 80% населения составляли крестьяне, жившие за счет земли и почти не влиявшие на городскую экономику. Российская промышленность значительно отставала от промышленности Западной Европы. Правительство старалось разрешить эту проблему, поощряя инвестиции в производственный сектор, важнейшей частью которого была растущая сеть железных дорог.

Как и в Америке того времени, огромные пространства России соединялись лишь грунтовыми дорогами и водными путями. В таких условиях способный человек мог сделать блестящую карьеру на волне строительства железных дорог. Одним из таких предпринимателей был будущий министр финансов Сергей Витте. Витте родился в семье крупного чиновника, имевшего дворянские корни. С детства он мечтал заниматься наукой, хотел изучать математику в Одесском университете. Но смерть отца вынудила его поступить на государственную службу. Начав свою деятельность касси-

# 19

ром на Одесской железной дороге, Витте стал быстро продвигаться по карьерной лестнице и вскоре занял пост главы государственной сети железных дорог юго-западной части Российской империи. После приватизации железных дорог Витте оказался во главе крупной частной корпорации. Он был талантливым управляющим: за период с 1880 по 1889 г. годовая прибыль компании выросла с 470 тысяч до 13 миллионов рублей. Но ключевой момент в карьере Витте наступил в 1888 г., когда царь Александр III проезжал по его железной дороге на отдых в Крым. Взыскательному, властному царю скорость движения показалась недостаточной, и он потребовал прибавить ходу. Витте отказался исполнить приказание, поскольку знал, что на большей скорости поезд может сойти с рельсов. Царю это не понравилось, и по возвращении в Санкт-Петербург он издал указ, предписывающий поднять предельную скорость движения поездов по всей России. Льстивые министры восхваляли «мудрое» решение царя. Но указ принес одни несчастья: почти сразу же после его оглашения один из поездов сошел с рельсов (к счастью, никто не пострадал). Александр пересмотрел свое отношение к Витте и предложил ему работу в министерстве финансов. В 1892 г. Витте официально был назначен министром финансов.

Витте был талантливым человеком и прекрасно понимал суть капиталистической экономики. Германский кайзер Вильгельм II называл его умнейшим человеком в России. И если взглянуть на царское правительство в целом, становится понятно, почему Вильгельм так говорил. Другие министры занимались восхвалением царя, преследованием еврейского населения и защитой интересов вымирающего дворянства. Витте поставил перед собой цель модернизировать Россию, вытащить людей из нищеты и не допустить, таким образом, революции. Его рецепты, такие как стабилизация рубля и поощрение иностранных инвестиций, по тем временам были радикальны и неоднозначны. Как ни странно, Витте не сочувствовал дворянству, хотя в его жилах текла благородная кровь. В своих мемуарах он писал, что, с политической точки зрения, большинство дворян — это собрание вырожденцев, которых заботят лишь их собственные интересы. «[Они] изо всех сил стараются получить от государства привилегии за счет народа». Будущее России Витте видел за другим сословием — новым поколением российских предпринимателей.

21



*C. Ю. Бумме*

# ЗВЕЗДЫ ЗОЛОТОГО ВЕКА

22

**К**

то были те предприниматели, которые ввели Россию в золотой век капитализма? Историческим свидетельствам не всегда можно доверять. Успех деловых людей того поколения, как и успех «новых русских» сегодня, вызывал неодобрение со стороны общества: левая интеллигенция называла их капиталистами-кровососами, а консерваторы, с ностальгией вспоминая о «прежнем строе», считали их опасными представителями западного либерализма. После революции в советских учебниках они всегда изображались негативно, а про их достижения просто не вспоминали.

Однако один факт не вызывает сомнений: большинство предпринимателей были выходцами из бедных, бесправных слоев российского общества. Представители дворянства очень редко занимались коммерцией. Привыкшие к легкой жизни, они считали ее занятием «простолюдинов» и потому оставляли эту сферу деятельности беднейшему российскому сословию – крестьянам. У большинства рос-

сийских предпринимателей начала XX века были крестьянские корни. Кто-то, как Елисеев, вышел из крепостных, а кто-то – из религиозных кругов, в основном старообрядцев.

На первый взгляд, старообрядцев сложно представить среди инициаторов модернизации России. Они откололись от официальной православной церкви в XVII веке из-за разногласий по вопросам богослужения. Старообрядцы крестились не тремя, а двумя пальцами и были известны в России благодаря актам массового самосожжения и предсказаниям конца света. Преследуемые церковью и государством, старообрядцы селились в отдаленных районах Сибири и севера России. Но оказалось, что качества, превратившие их в беженцев в XVII веке, стали основой успеха на деловом поприще в XIX веке. Старообрядцы, многие поколения которых жили вдали от царской бюрократии, отличались независимостью и трудолюбием; они копили деньги и вкладывали их в развитие своих общин. Религиозные убеждения дали им еще одно конкурентное преимущество: в их среде не было пьянства.



Одной из самых известных династий старообрядцев-предпринимателей были Морозовы. Династию основал Савва Морозов – благочестивый и трудолюбивый крестьянин из Владимирской области. Морозов организовал небольшую мастерскую по изготовлению шелка и кружев и сам ходил в Москву продавать свой товар. К 1812 г. он успел скопить небольшое состояние. После пожара Москвы в том же году среди прочего были разрушены и ткацкие фабрики, и правительство предложило предпринимателям льготные условия для восстановления отрасли. Морозов воспользовался возможностью, переехал в столицу, открыл фабрику по производству хлопчатобумажных тканей и быстро стал одним из самых богатых московских предпринимателей. Но до конца своих дней, несмотря на большое состояние, он экономил каждую копейку. К тому же он так и остался неграмотным.

Однако Морозов не жалел средств на обучение своих детей. В результате его внук (тоже Савва Морозов), новый глава семейства, стал «благородным джентльменом из высшего общества». Молодой Савва Морозов изучал химию в

25



*С. Т. Морозов*

Кембридже и ездил в Манчестер знакомиться с английской текстильной промышленностью. В 1887 г., когда его отец заболел, Савва, которому исполнилось всего 25 лет, взял управление делом в свои руки. Это были тяжелые времена для Морозовых: рынок находился в застое, забастовки парализовали работу предприятий. Савва затеял дорогостоящую модернизацию фабрик и, несмотря на все возражения отца, завез самую современную технику из Англии. Авантюра оказалась успешной. К концу 1890-х годов ткани Морозовых продавались в Персии и Китае лучше, чем английские, а на фабриках работало более 13 тысяч человек, производивших два миллиона квадратных метров ткани в год. Мультимиллионер Морозов был известен своей благотворительной деятельностью. Он открывал при фабриках школы, детские сады и больницы, покровительствовал искусствам и даже пожертвовал средства на создание легендарного МХАТа. К сожалению, равнодушие Морозова к театру стало причиной его гибели. В 1905 г. он покончил жизнь самоубийством, доведенный до отчаяния безнадежной любовью к красавице-актрисе.

**27**

Среди предпринимателей в России встречались и иностранцы, которые когда-то приехали в страну в поисках приключений, да так здесь и осели. Анри Брокар, парфюмерный король Москвы, был одним из них. Рожденный в семье французов, Брокар вырос в Филадельфии, где его отец и старший брат держали парфюмерный магазин. После смерти старшего брата Брокар переехал из США в Россию. Блестящий химик, он мечтал о создании собственного косметического дела, но у него было мало опыта и средств. Анри стал работать лаборантом на московской парфюмерной фабрике. Там он создал технологию изготовления концентрированных духов и продал ее французской компании за 25 тысяч франков. Так у Брокара появился стартовый капитал для открытия собственного дела в 1864 г. Вместе с двумя помощниками в небольшой мастерской он изготавливал 100 кусков мыла в день. Одетый в лучший костюм, он самолично ходил по Москве и предлагал свое мыло владельцам магазинов. Его успех крылся в грамотном маркетинге: Брокар продавал «детское» мыло, изготовленное в виде игрушки и украшенное буквой алфавита. Новинка пользовалась популярностью. Меньше чем через десять лет на фабрике Брокара работали 30 человек, а его продукция завоевала большое количество наград. В руках у француза пред-

приятие функционировало как часы. Он вставал в шесть утра и сразу приступал к работе, проводя большую часть времени в лаборатории за созданием новых ароматов и разработкой новых технологий. Но своим престижем и национальной известностью компания «Брокер и К<sup>о</sup>» обязана не достижениям в области химии, а нетрадиционному, подчас беззастенчивому маркетингу. Во время русско-турецкой войны 1870-х годов Брокер выпустил на рынок помаду «Букет Плевны», названную так в честь крупнейшей победы России. У компании появилось много преданных покупателей. Когда товарищество «Брокер и К<sup>о</sup>» открыло свой магазин, у дверей образовалась такая сутолока, что пришлось вызывать полицию для восстановления порядка.

Конечно, не менее успешными новаторами среди российских предпринимателей того времени были и русские граждане. Взять хотя бы Ивана Сытина, сына деревенского приказчика, ставшего крупнейшим книгоиздателем дореволюционной России. Сначала Сытин работал в Москве помощником старого бездетного книготорговца. Тот полюбил мальчишку, давал ему читать книги и учил тонкостям торговли. Достигнув совершеннолетия, Сытин решил открыть собственное дело. Он хотел

**29**

организовать торговлю вразнос лубочными картинками на религиозные темы. Купцу понравилась идея, и он дал Сытину денег на покупку печатного станка. Дело оказалось прибыльным. Простые люди (набожные, но неграмотные крестьяне) моментально расхватывали дешевые картинки.

В 1884 г. Сытин познакомился с Владимиром Чертковым, другом и помощником Льва Толстого. Чертков долго и безуспешно искал компаньона для издания большой серии книг лучших русских писателей. Никто не верил в прибыльность подобного проекта, но Сытину затея показалась весьма интересной. Его небольшое издательство запустило книги в печать. Редактором был сам Толстой. Проект оказался для Сытина не только «исполнением гражданского долга», но и весьма прибыльным делом. За шесть лет прибыль выросла вдвое. Помимо русских классиков Сытин издал переводы книг зарубежных авторов: «Хижину дяди Тома» и «Робинзона Крузо». В 1902 г. он начал выпускать собственную газету «Русское слово», ставшую одной из крупнейших в России: накануне революции ее тираж составлял 700 тысяч экземпляров. Одной из причин такой популярности газеты стали возможности, открывшие-

ся с появлением телефона и телеграфа. Министр финансов Сергей Витте часто жаловался, что в редакции «Русского слова» новости узнают раньше правительства.

Предприниматели оказывали огромное влияние на жизнь дореволюционной России. Многие из них были филантропами (более 90% выделяемых на благотворительность денег приходилось на их долю). Школы, приюты, больницы и столовые для бедных существовали на их пожертвования. Российские предприниматели играли немалую роль и в развитии культуры. Так, промышленник Савва Мамонтов внес неоценимый вклад в российское искусство. Среди его любимых проектов строительство дома для художников в Абрамцево, выпуск журнала «Мир искусства» и открытие первой в России частной оперы. За возможность походить по залам московской Третьяковской галереи следует поблагодарить купца Павла Третьякова, подарившего свою коллекцию городу в 1892 г.

Российские предприниматели понимали реалии современного им мира гораздо лучше деспотичного и отсталого правительства. Неудивительно, что многие из них

жаждали политических перемен. Среди прочих следует отметить Павла Рябушинского, основателя первой российской биржи. Рябушинский вместе с Александром Коноваловым возглавлял дореволюционную думскую фракцию Прогрессивной партии, выпускал либеральную газету «Утро России». Оба они были миллионерами, выходцами из семей старообрядцев. Во время Первой мировой войны они стали основными поставщиками провианта и амуниции в русскую армию. Рябушинский и Коновалов считали, что предприниматели могут выполнять некоторые функции государства лучше его самого. После свержения правительства в феврале 1917 г. Коновалов занял пост министра торговли Временного правительства. В те беспокойные месяцы казалось, что Россия все еще может встать на либеральный, демократический путь развития. Но наступил октябрь 1917 г.: большевики штурмом взяли Зимний дворец, погрузив Россию в красный террор и семьдесят лет коммунизма. Так закончилась целая эпоха предпринимательства.



# РЕВОЛЮЦИЯ И ВОЗРОЖДЕНИЕ

32

**С**огласно марксистско-ленинской теории, главное зло капитализма кроется в частной собственности на средства производства. В Советском Союзе частным предприятиям места не было. Все — от ферм и фабрик до продуктовых магазинов — перешло в собственность всемогущего государства. Теоретически это должно было привести к справедливому распределению благ, но на практике вылилось в крайне неэффективную экономику, которая едва могла удовлетворить нужды советского потребителя.

Недостатки плановой экономики все же оставляли людям с предпринимательской жилкой некоторое пространство для деятельности. Существовавший строй (который так и не реализовал обещанную социальную утопию) неохотно, но позволял в ситуации неудовлетворенного потребительского спроса деятельность частных предприятий. Правда, в строгих рамках. Так, во время мас-

сового голода в 1921–1922 гг. Ленин провозгласил новую экономическую политику (НЭП). При НЭПе могли функционировать частные крестьянские хозяйства, магазины и небольшие фабрики. Успех был ошеломляющим. Торговля процветала, голод прекратился. Но для большевиков НЭП был лишь «кратковременным отступлением» от намеченного пути к построению социализма. Государственная пропаганда награждала нэпманов резко отрицательными чертами. Для многих русских символом этого времени стал Остап Бендер – герой сатирического романа Ильи Ильфа и Евгения Петрова «12 стульев». Бендер, циничный аферист, который ищет спрятанные сокровища, в конце романа погибает в наказание за свою жадность. К сожалению, подобная участь ждала большинство предпринимателей, добившихся успеха при НЭПе, в особенности зажиточных крестьян. В 1928 г., когда по приказу Сталина стали осуществлять принудительную коллективизацию, репрессии, а потом и голод погубили миллионы крестьян. Плачевные результаты коллективизации заставили Сталина пойти на небольшие уступки: крестьянам, состоявшим в колхозах, разрешили иметь собственный участок земли. Эти крошечные, но приносявшие

урожай наделы сосуществовали с огромными, непродуктивными колхозными полями. По некоторым данным, личные наделы, составлявшие всего 2% от национальных сельскохозяйственных угодий, производили 26% сельскохозяйственных продуктов в стране.

На закате советской эпохи тотальный дефицит товаров привел к возникновению огромного сверхприбыльного черного рынка. Подпольные предприниматели получали астрономические неофициальные доходы, торгуя дефицитными продуктами. Одной из крупнейших фигур на московском черном рынке был директор магазина «Елисеевский» (носившего в то время неприглядное имя «Гастроном № 1»), позже посаженный в тюрьму за взятки и хищения. Черный рынок пользовался невероятными перекосами советской экономики. Например, можно было купить ящик мандаринов в Грузии, прилететь на самолете государственной авиакомпании в Москву и продать их прямо в аэропорту с большой прибылью. Сделать же это официально, в статусе частного предпринимателя, было невозможно.

## 35

После прихода к власти Горбачева советское правительство задумалось о легализации частных предприятий для оживления застоявшейся экономики. В 1988 г. закон о кооперативах дал возможность гражданам создавать частные предприятия. Будущие капиталисты 1990-х годов начали свою деятельность именно тогда. Михаил Ходорковский, будущий нефтяной магнат, открыл кафе. Режиссер Владимир Гусинский, впоследствии ставший влиятельным медиамагнатом, ушел из театра и открыл небольшое дело по изготовлению медных браслетов. Михаил Фридман, создавший позже консорциум «Альфа-Групп», начинал с продажи театральных билетов. Также среди первых его проектов был не очень успешный бизнес по разведению белых мышей для лабораторных исследований.

Из-за жесткого регулирования цен и других ограничений частные компании начали процветать лишь после распада СССР и проведения Ельциным радикальных реформ. Большую роль сыграл, в частности, указ «О свободе торговли», вышедший в январе 1992 г. Его эффект был ошеломляющим. Буквально на следующий день на улицах и площадях российских городов появились тысячи тор-

говцев. К сожалению, у экономического расцвета того времени была и обратная сторона: разгул бандитизма. Для большинства постсоветских предпринимателей неписанным правилом стала плата местной мафии за защиту. В обмен они получали «крышу» — своего рода страховку от «наезда» других бандитов.

И это далеко не единственная проблема, с которой приходилось сталкиваться предпринимателям. Проблем было не счесть: высокие налоги, милицейский произвол, бюрократические препоны, постоянно меняющиеся законы, враждебные поглощения, инфляция, недоступность банковских кредитов, неразвитый рынок, отсутствие ноу-хау, бедность потребителей и скептическое отношение общества. Даже после некоторой стабилизации обстановки общество периодически потрясали кризисы, самым опустошительным из которых стал финансовый кризис 1998 года.

Тем не менее российские предприниматели умудрялись не только выживать, но и добиваться успеха в столь жестком бизнес-климате. Вопреки распростра-

37

ненному стереотипу, это были не только банкиры, заработавшие состояние на сомнительной приватизации. Встречались и честные, талантливые предприниматели, сумевшие создать прибыльные компании, не нарушая общих правил и законов. В этой книге вы найдете рассказы о двенадцати представителях именно последней категории. Они боролись за свое право вести законный бизнес и в результате не только увеличили собственное благосостояние, но и сформировали новую модель ведения бизнеса в России. Сегодня грамотная стратегия, прозрачные финансовые схемы и видение долгосрочных перспектив все больше ценятся в российском деловом мире. Когда мы говорим, что Россия перестала быть Диким Востоком, то имеем в виду результаты усилий именно этих людей.

Наша книга – это не просто руководство для начинающего российского предпринимателя. Это попытка запечатлеть историю в развитии: ведь герои этой книги вполне могут стать Саввами Морозовыми и Григориями Елисеевыми XXI века.



*Николай Зиновьев*

# ВОЗРОЖДЕНИЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

«Люди – основной  
фактор успеха  
в отрасли  
финансовых услуг.  
Команда – это все».

История Николая Зиновьева – подтверждение того, что в России для молодых и энергичных предпринимателей открыто множество возможностей. Тридцатилетний бизнесмен является президентом и основателем Europlan (в прошлом DeltaLeasing) – компании, предоставляющей лизинговые услуги малому и среднему бизнесу, в которой работают более 100 человек и чей портфель оценивается более чем в 50 миллионов долларов.





НИКОЛАЙ ЗИНОВЬЕВ:  
**«Вначале  
все смеялись,  
потому что никто  
не верил в то,  
что лизинг  
приживется  
в России».**

Николай пришел в бизнес в 23 года. С детства он мечтал стать преподавателем английского, как его мама. Он поступил в Государственный педагогический университет в своем родном городе Ростове-на-Дону и изучал английский язык. Но эти годы совпали с периодом серьезных преобразований в стране. Советский Союз распался, и начался тяжелый переход к рыночной экономике. Николая заинтересовал бизнес, и он поступил на работу в местный коммер-

ческий банк, где занимался валютными операциями на межбанковском рынке.

Посчитав, что новые технологии могли бы повысить эффективность валютных операций банка, Николай пришел к начальству с просьбой выделить 20 тысяч немецких марок для закупки оборудования и подключения к современной спутниковой торговой системе. Президенту банка эта сумма показалась слишком большой, и он отказал Николаю в просьбе. Но Зиновьев настаивал на своем, и в конце концов президент банка уступил, узнав, что новая технология уже используется в московских финансовых структурах. Сра-

зу после установки системы предсказания Николая начали сбываться: валютный бизнес банка значительно расширился, прибыли от операций выросли. Николай сделал то, что в подобных обстоятельствах сделал бы всякий молодой амбициозный специалист: пришел к начальнику и попросил повышения заработной платы, но получил отказ.

Сегодня Зиновьев с улыбкой вспоминает тот случай: «Меня просто заставили задуматься: а не пора ли искать другую работу?» Тогда ему просто повезло. Он случайно познакомился с американцем, который открывал в Ростове-на-Дону региональ-

ный филиал Инвестиционного Фонда США–Россия. Молодой и энергичный трейдер произвел на американца благоприятное впечатление, и в 1995 г. Зиновьев был принят на работу в фонд, а уже в 1997 году стал его вице-президентом. Следующие несколько лет он занимался инвестиционными проектами фонда, а также кредитованием малого и среднего бизнеса на юго-западе России.

За это время Зиновьев понял несколько вещей. Во-первых, что российский финансовый рынок катастрофически неразвит, и существует колоссальный неудовлетворенный спрос в части долгосрочного дол-



гового финансирования малых и средних предприятий. Во-вторых, что российский малый и средний бизнес — это хорошие заемщики, особенно в сравнении с крупными компаниями, которые нередко управлялись не слишком хорошо, да и приобретались порой в результате сомнительных приватизационных сделок. И у Николая родилась великолепная идея — открыть лизинговую компанию. С этим предложением он и пришел к руководству компании Delta Capital.

«Вначале все смеялись, — говорит он, — потому что никто не верил в то, что лизинг приживется в России». Тем не менее ему

удалось добиться поддержки президента фонда. В 1999 г. Зиновьев оставил хорошо оплачиваемую должность вице-президента и стал предпринимателем с тремя сотрудниками и 200 тысячами долларов начального капитала. Так появилась компания DeltaLeasing.

Это было сложное время для начала бизнеса в России. В результате финансового кризиса 1998 г. сотни банков просто прекратили существование, а иностранные инвесторы в массовом порядке покидали российский рынок. Но, как ни странно, кризис стал подарком для DeltaLeasing. Из-за резкой девальвации рубля цены на им-

43

портные товары выросли в четыре раза, а российский потребитель переключился в большинстве своем на отечественную продукцию. Возросший спрос толкал российских производителей к увеличению объемов производства и, конечно же, к обновлению оборудования — от свеклоуборочных комбайнов до печатных машин.

«Потребность в наших услугах была просто огромной», — вспоминает Зиновьев. Первые месяцы были столь успешны, что развеяли сомнения всех скептиков. Николай убедил руководство Delta Capital выделить ему дополнительные средства для реализации новой задачи — превраще-

ния региональной компании в бренд национального масштаба. Он переехал из Ростова-на-Дону в Москву, где открыл московский филиал DeltaLeasing. Год спустя офисы DeltaLeasing действовали почти во всех крупных городах европейской части России.

Однако быстрое развитие компании в сочетании с нестабильностью российского рынка нередко приносило стрессы и волнения. Первое же лизинговое соглашение, заключенное Зиновьевым в Москве, чуть не обернулось катастрофой. Работая во временном офисе, без секретаря, он заключил договор о лизинге оборудования



с владельцем сети супермаркетов. По условиям договора оборудование было застраховано от кражи и порчи. Решив, что дело сделано, Зиновьев взял отпуск на несколько дней, чтобы подготовиться к приезду жены с восьмимесячной дочкой. Когда он остался в новой квартире в окружении нераспакованных коробок и ящиков, ему позвонил представитель страхового агентства. Оказалось, что владелец супермаркетов получил второй страховой полис на оборудование. В чем дело? Он что, собирается испортить оборудование, получить страховку по двум полисам и сбежать на Кипр? Николай отменил отпуск и бросился на место «преступления». Оказалось,

что владелец супермаркета заложил оборудование в банке для получения ссуды. Он не пытался мошенничать – просто не знал правил лизинга. Зиновьев с облегчением вернулся домой и закончил обустройство квартиры.

Подобные казусы были обычным делом на заре деятельности DeltaLeasing. Зиновьев вспоминает, что первые пять лет он работал почти без выходных. Но благодаря правильно выбранной бизнес-модели компания стабильно развивалась и привлекала все новых инвесторов. В 2003 г. компания Baring Vostok Capital Partners, управляющая фондами прямых инвестиций в

45

России и СНГ, приобрела DeltaLeasing. Сделка оказалась весьма выгодной для Delta Capital, которой изначально принадлежала компания. «Она принесла выигрыш всем: менеджменту, старым и новым акционерам», — говорит Николай. Компания, переименованная в Europlan, обслуживает на сегодняшний день клиентов более чем в 32 регионах России. Среди партнеров — производителей оборудования и автотранспорта, предоставляемого в лизинг, встречаются такие промышленные гиганты, как Ford, Volvo, MAN, Daimler Chrysler, Bosch, Bobcat и другие.

Что же, с точки зрения преуспевающего предпринимателя Николая Зиновьева, важнее всего для нового бизнес-начинания? На этот вопрос основатель Europlan отвечает не раздумывая. «Люди. Именно они, — говорит он, — основной фактор успеха в отрасли финансовых услуг». Он гордится командой, которую ему удалось собрать в Europlan, и тем, что в компании очень низкая текучесть кадров — менее 5% в год. «Когда речь идет о сфере финансовых услуг, особенно в условиях развивающегося рынка, на котором ситуация меняется каждый день, крайне нужны очень сильные люди. Команда — это все».

---



*Чарльз Райан*

# НАДЕЖДА НА БУДУЩЕЕ РОССИИ

«После кризиса даже олигархи стали ценить знания больше, чем лояльность. Приятно было видеть, что избранный нами путь независимости приносит свои плоды».

Когда Чарльз Райан впервые приехал в Россию, а произошло это вскоре после августовского путча 1991 г., в петербургском аэропорту Пулково его встречал какой-то «водитель» (так, по крайней мере, показалось Райану). Сопровождающий проводил его к машине и отвез в центр города. Встреча, на которую ехал Райан, была посвящена обсуждению грядущего проекта огромной важности: приватизации предприятий Санкт-Петербурга.





**ЧАРЛЬЗ РАЙАН:  
«Совершенно  
очевидно,  
что Россия  
больше никогда  
не вернется  
к коммунизму.  
Однако  
в те времена страх  
был совершенно  
реальным».**

В те дни Райан работал в Европейском банке реконструкции и развития (ЕБРР), и в совещании должны были участвовать высшие чиновники городской администрации. Вот почему было особенно странно, когда «водитель» тоже сел за стол. «А он-то что тут делает?» — подумал Райан.

Оказалось, что это был вовсе не водитель, а Альфред Кох, ставший идеологом приватизации при правительстве Бориса Ельцина. На той встрече присутствовали многие будущие влиятельные персоны. Приехал Анатолий Чубайс, будущий лидер партии СПС, Борис Федоров, занявший спустя некоторое время пост министра финансов, и, конечно же, вице-мэр Владимир Путин. На встрече оживленно обсуждали возможность применения теории игр к процессу приватизации. То совещание определило дальнейшее развитие карьеры Райана, молодого банкира из Филадельфии. «Я сторонник фундаментального подхода к вопросам о том, зачем нужна приватизация

и как ее осуществлять, — вспоминает Райан. — И мне было приятно видеть, насколько умны те люди, с которыми мне пришлось работать».

С того дня Райан лично участвовал в преобразовании российской экономики. Первоначально он работал в представительстве ЕБРР в Санкт-Петербурге, но вскоре оставил этот пост и стал предпринимателем. В 1994 г. вместе с Борисом Федоровым Чарльз основал Объединенную финансовую группу — один из первых в России инвестиционных банков. За десять лет ОФГ превратилась в одного из крупнейших игроков на российском фондовом рынке.

Но тогда, в 1991 г., у Райана и мысли не было оставаться в России больше двух лет. Как и многие другие иностранцы, он приехал в страну в поисках острых ощущений. «Ну совсем, как Джон Рид в разгар революции», — шутит он.

Райан родом из Филадельфии. Его отец работал кардиологом, а мать преподавала биологию в местной школе. Благодаря отцу, выросшему в Канзасе, в семье царил дух консерватизма. «Когда я поступил в Гарвард, — вспоминает Чарльз, — они все расстроились и не понимали, почему я не пошел учиться в Нотр-Дам... Помню, как бабушка позвонила мне из Канзас-Сити и



спросила: “Что ты делаешь? Ты что, собираешься учиться с этими коммунистами?”»

Вопреки предостережениям своей бабушки Райан не встретил в Гарварде коммунистов. Но сам коммунизм, в частности его научные аспекты, заинтересовал его. Чарльз учился на факультете политологии и специализировался на внешней политике Советского Союза. Тогда-то и зародилось увлечение, приведшее его в Россию.

В Гарварде Райан увлекся финансовыми вопросами. Его интерес к финансам имеет необычные корни: в те времена он заведовал приютом для бездомных в Кембридже,

штат Массачусетс. Финансовое положение приюта было довольно любопытным. Официально он находился в ведении правительства штата, и все сотрудники получали от него зарплату; однако бóльшую часть персонала составляли студенты-добровольцы, которые фактически отказывались от зарплаты. Они перечисляли ее в Philips Brooks, студенческую организацию, собиравшую пожертвования на различные благотворительные цели. Райан, будучи руководителем приюта, входил в состав совета директоров Philips Brooks. Тогда он впервые столкнулся с тонкостями финансовой работы. И понял, что это ему нравится.

После окончания Гарварда Райан поступил на работу в Credit Suisse First Boston. Несмотря на отличный приобретенный опыт, ему хотелось большего. Поэтому, когда Чарльз узнал о формировании ЕБРР, он решил обязательно участвовать в проекте. Офис ЕБРР находился в Лондоне, банк располагал начальным капиталом в 12 миллиардов долларов и должен был заниматься прямыми инвестициями в странах Восточной Европы. Райан поступил на работу в банк в июне 1991 г., не имея никакого опыта в сфере прямых инвестиций.

«Я чувствовал себя в некоторой степени обманщиком, — вспоминает Чарльз. — Ведь

мне нужно было ехать в Восточную Европу и Россию и рассказывать о прямых инвестициях людям, которые могли подумать, что я разбираюсь в этом вопросе. Я был не в своей тарелке». Так как справиться с неуверенностью можно было единственным способом — набраться опыта, Райан решил вложить деньги в гарантированно успешный проект — продажу Coca-Cola в Польше. В те времена финансовое положение Польши было одним из самых стабильных в Восточной Европе, а продукция Coca-Cola пользовалась огромным спросом. Чарльз отправился в Польшу на поиски подходящей компании, обладающей правами, необходимыми для



продажи напитка. Он нашел нужную компанию и уже собирался заключить контракт, когда изменилась ситуация. В Москве провалился августовский путч, к власти пришел Ельцин, и Россия открыла двери для иностранных инвестиций. Руководство ЕБРР направило Райна в Санкт-Петербург.

Работа с будущими лидерами российских реформ и реальный опыт приватизации очень понравились Райану. Кроме того, он просто влюбился в северную столицу. Санкт-Петербург и по сей день остается его любимым городом в России. Но прошел 1992 г., и работа в качестве посредника между мэром Собчаком и ЕБРР по-

теряла свою привлекательность. «Дело в том, что работа советника по приватизации увлекательна лишь в начале, в период определения условий игры. Но когда вы уже в 50-й раз выставляете на аукцион булочную, это не слишком стимулирует работу ума».

Райан переехал в Москву и снова занялся прямыми инвестициями. За два последующих года он многое узнал о туманном климате приватизации российских компаний начала 1990-х годов. Предложение Бориса Федорова открыть инвестиционный банк заинтересовало его. Проблема заключалась лишь в отсутствии начального капи-

тала. К счастью, среди их знакомых нашелся опытный банкир — Арнольд Лукман, работавший в Banque Paribas. Арнольд заключил договор, по которому Banque Paribas предоставлял 1 миллион долларов в обмен на 25% акций нового инвестиционного банка. Так родилась Объединенная финансовая группа. В октябре 1994 г. ОФГ получила брокерскую лицензию и приступила к операциям с акциями на российском фондовом рынке.

Безоблачное будущее начинающих трейдеров омрачала лишь одна мелочь: в России фондового рынка как такового не существовало. Сегодня Райан с улыбкой

вспоминает, в каких ужасных условиях приходилось торговать акциями в 1994 г. «В Москве нас, то есть фирм, пытавшихся выполнять функции инвестиционных банков, насчитывалось с десяток. Все мы располагались в разных офисах. Наша компания работала в небольшом помещении на Тверской. Поскольку реального рынка не существовало, мы не могли узнать, что сколько стоило и кто что продавал и покупал. У каждого была записная книжка с расчерченными страничками. Мы приходили в офис к девяти утра и первым делом читали новости. Часов в десять мы начинали обзванивать друг друга. Проходили по всему списку. Дозванивались до



Brunswick, «Тройки» и других компаний. Они говорили, что покупают и продают, мы говорили, что покупаем и продаем. К концу списка картина начинала вырисовываться... Все было совершенно хаотично, но даже забавно».

В конце концов компании решили, что дальше так продолжаться не может, и постановили открыть настоящую фондовую биржу. В июне 1995 г. начала свою работу биржа РТС. Райан вспоминает, что вначале велись ожесточенные споры относительно простого, на первый взгляд, вопроса — времени открытия фондовой биржи. Одни говорили, что она должна

начинать работу в девять и закрываться в четыре, чтобы успевать получить информацию из Владивостока; другие считали, что она должна открываться в одиннадцать и закрываться в шесть, чтобы получать информацию из Нью-Йорка. В итоге решили начинать работу в одиннадцать, поскольку Нью-Йорк был более влиятельным финансовым центром. «Дебаты о времени открытия были захватывающей частью первых дней работы биржи», — вспоминает Райан.

Компании тех времен преследовал еще один страх, почти забытый сегодня, — страх возрождения коммунистического

строю. «Сейчас об этом уже не помнят, — говорит Чарльз. — Совершенно очевидно, что Россия больше никогда не вернется к коммунизму. Однако в те времена страх был совершенно реальным».

История показала, что коммунизм умер. Райан и Федоров спокойно воплощали свои капиталистические мечты в реальность. ОФГ по сей день старается сохранить полную независимость, несмотря на все попытки российских олигархов приобрести контрольный пакет акций, и предоставляет своим клиентам объективную информацию. «После кризиса, — вспоминает Чарльз, — даже олигархи ста-

ли ценить знания больше, чем лояльность. Приятно было видеть, что избранный нами путь независимости приносит плоды».

Самыми удачными стали последние несколько лет. ОФГ рекомендовала компании British Petroleum вложить 6,3 миллиарда долларов в российскую нефтяную промышленность, а в 2003 г. Deutsche Bank приобрел 40% акций ОФГ. Райан не считает, что настал момент отойти от дел. «Эта сделка заключалась не для того, чтобы выйти из дела, — говорит он. — Мы стремились создать ключевого игрока на нашем рынке».





Райан оптимистично оценивает будущее российских акций, отчасти потому, что верит в программу президента Путина. Благодаря довольно давнему знакомству с Путиным (более 10 лет), он может кое-что рассказать о его характере. «В обычной жизни Путин ведет себя так же, как и на публике, — говорит Райан. — Он очень сдержан. Он хороший слушатель, редко встретишь такого среди российских чиновников... и он настоящий профессионал». Чарльз не согласен с западной прессой, изображающей Путина бездушным агентом КГБ, чья единственная цель — уничтожение демократии. Райан считает, что планы Путина в целом понятны: он хо-

чет, чтобы Россия заняла свое законное место среди величайших держав мира, а залог существования великой державы — поддержание правильных взаимоотношений между крупным бизнесом и государством. Понятно, почему Путину было нужно осадить Михаила Ходорковского, который, по мнению многих, пытался повлиять на политические процессы в России ради собственной выгоды. «Совершенно естественно, что инвесторов обеспокоила сложившаяся ситуация, — говорит Райан. — Причину этого я вижу в том, что Путин предпочел наказать отдельных лиц, а не ввел общие правила финансирования различного рода кампаний».

**57**

Чарльз считает, что дело ЮКОСа — это завершающий акт драмы российского капитализма. Прожив тринадцать лет в России, из них десять лет в качестве предпринимателя, он стал свидетелем превраще-

ния Дикого Востока в более или менее цивилизованный мир путинской России. Райан не случайно сравнивает себя с Джоном Ридом — и тот, и другой стали свидетелями революции.





«Всегда найдутся те,  
кто будет твердить,  
что ваш бизнес обречен.  
Не обращайтесь  
на них никакого  
внимания!»

*Альберт Гусев*

# СУПЕРМАРКЕТЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В путеводителях по России нередко можно встретить описание «русской системы» торговли продовольственными товарами. Свою историю она ведет еще с советских времен, когда в продовольственных магазинах было несколько отделов и, чтобы купить нужные продукты, покупателю приходилось стоять в очереди за целой кипой чеков в единой для всех отделов кассе.



**АЛЬБЕРТ ГУСЕВ:  
«В начале 90-х  
сложным  
было все!  
Хорошим – лишь  
одно: совершенно  
открытый рынок».**

Иногда кажется, что единственная цель такой системы – занять время как можно большего числа ворчливых старушек.

Однако в последнее время по всей России стали появляться супермаркеты западного типа. В них всегда много покупателей, поскольку магазины предлагают быстрое об-

служивание, высококачественные продукты и, как ни странно, более низкие цены. Революция супермаркетов, как и многие другие новшества, зародилась в Москве и Санкт-Петербурге и постепенно распространилась на провинцию. Когда волна супермаркетов докатилась до Нижнего Новгорода, Альберт Гусев ухватился за появившуюся возможность. Сегодня он является президентом и основателем компании SPAR Middle Volga – сети из семи супермаркетов, работающих в Нижнем Новгороде.

В молодости Гусева влекла карьера военного. В 1988 г. он поступил в военную академию, чтобы стать офицером Советской ар-

мии. Но иллюзии быстро развеялись, как только выяснилось, что продвижение по службе зависит от множества объективных факторов. В 1991 г., когда Россия начала переход к рыночной экономике, Альберт пошел работать на местный рынок: организовал вместе с друзьями небольшой бизнес по торговле конфетами. Дела шли настолько успешно, что вскоре владельцы других магазинов стали закупать конфеты у него. Характер бизнеса Гусева и его друзей изменился: их компания превратилась в дистрибьютора продовольственных товаров. Через семь лет в их ассортимент входили тысячи позиций помимо конфет. Вначале компании дали имя AISA — по

первым буквам имен партнеров. Но в один прекрасный день они разместили рекламу с броским слоганом «Сладкая жизнь». «Вкусный» слоган пользовался большой популярностью у покупателей. Гусев вспоминает их реакцию:

— Люди звонили нам и спрашивали: «Алло, это “Сладкая жизнь”?» А мы отвечали, что это AISA. На что нам говорили: «Да? А нам нужна “Сладкая жизнь”». Как ни крути, а название пристало к компании. На дворе стоял 1994 год. Я помню, как один из друзей позвонил мне и сказал: «Слушай, а давай поменяем название на “Сладкую жизнь»! А я ответил: «Ты с ума сошел! Придут налоговики и покажут нам такую



## УКРОЩЕНИЕ ДИКОГО ВОСТОКА: НОВЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАССКАЗЫВАЮТ СВОИ ИСТОРИИ

сладкую жизнь!» Но в конце концов мы все же изменили название, ведь оно нравилось людям. В то время в России было столько негатива, ситуация ухудшалась с каждым днем, и людям хотелось положительных эмоций.

Ситуация была особенно острой в российских регионах. В отличие от Москвы, лопившейся от российских и зарубежных капиталов, в провинции экономический кризис времен правления Ельцина был гораздо глубже. Низкие доходы, высокая безработица — тут не до супермаркетов в западном стиле. Однако Нижний Новгород, крупный город с населением в 1,3 миллио-

на человек, выделялся на общем фоне. Предпринимательство было частью его истории и традиций. До революции в Нижнем Новгороде действовал крупнейший рынок, на который съезжались торговцы из Китая, Персии и Западной Европы. Но важнее всего было то, что администрация Нижнего Новгорода стремилась к реформам и лояльно относилась к бизнесу. В тот период город стал форпостом России по рыночной реформе. «Думаю, нам повезло, — говорит Гусев. — Местное правительство старалось создать обстановку, благоприятную для предпринимателей. Оно не вмешивалось в наши дела... Нам повезло, у нас не было гигантских

63

нефтяных компаний, которые забирали в свои руки все, до чего могли дотянуться. В других регионах такое случалось: если олигарху хотелось отобрать завод, он получал его. Его не волновало то, что предприниматель потратил пять лет на его создание. Олигарх положил на предприятие глаз, и точка. Как говорится, не повезло. У нас такого не было».

В этих условиях «Сладкая жизнь» продолжала развиваться. Гусеву удалось заключить договора с рядом западных поставщиков, и его компания стала одним из крупнейших дистрибьюторов продовольственных товаров в Нижнем Новго-

роде. Среди его клиентов были и первые супермаркеты, появившиеся в середине 90-х годов. Появление таких торговых центров навело Гусева на мысль создать свою сеть общедоступных супермаркетов. В те времена продукты в супермаркетах покупали лишь богатые русские, большинство довольствовалось старыми магазинами советского стиля, а самые дешевые товары продавались на огромных продовольственных рынках. Супермаркеты в сочетании с отлаженной дистрибьюторской сетью могли успешно конкурировать со старыми советскими магазинами, предлагая более низкие цены и лучшее качество обслуживания. Кроме





## УКРОЩЕНИЕ ДИКОГО ВОСТОКА: НОВЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАССКАЗЫВАЮТ СВОИ ИСТОРИИ

того, по мере повышения уровня доходов в конце 1990-х годов доля рынков в розничной торговле стала снижаться. Настало время открыть в Нижнем Новгороде сеть супермаркетов.

Вместе с тем все было не так просто: у Гусева отсутствовал начальный капитал. Супермаркет — дорогое удовольствие, требующее вложений в размере от 3 до 20 миллионов долларов, которые окупятся минимум лет через пять. Таких средств на строительство супермаркета у компании «Сладкая жизнь» не было. Поэтому Альберт и его партнеры стали искать инвестора. С помощью местной консалтин-

говой компании они составили бизнес-план и разослали его российским и западным инвесторам. Среди них был и Инвестиционный Фонд США–Россия. В 1999 г. на конференции по инвестициям, организованной компанией Deloitte & Touche, Гусев познакомился с Полом Прайсом, вице-президентом компании Delta Capital, под управлением которой находился фонд. В Гусеве он увидел молодого энергичного предпринимателя, прекрасно разбиравшегося в розничной торговле. Это и стало началом плодотворного сотрудничества между Альбертом Гусевым и компанией Delta Capital. Гусев и Прайс обратились с предложени-

ем к SPAR International, голландской сети супермаркетов. Это был серьезный шаг, поскольку SPAR, основанная в 1932 г., была одной из крупнейших компаний в секторе розничной торговли. В настоящий момент ей принадлежит крупнейшая в мире сеть супермаркетов с 17 тысячами магазинов. Супермаркеты SPAR работают на пяти континентах: в Аргентине, Австралии, Южной Африке и Японии. В последнее время компания начала завоевывать позиции в Восточной Европе. Поэтому, когда Гусев и Прайс предложили открыть в Нижнем Новгороде (четвертом по величине российском городе) франчайзинговое предприятие, компа-

ния-гигант заинтересовалась их планом. Гусеву пришлось пройти тщательную проверку. Помимо прочего SPAR хотела убедиться в том, что у него действительно есть эффективная, хорошо организованная дистрибьюторская сеть. «Сладкая жизнь» отвечала всем требованиям: ее успешный десятилетний опыт заинтересовал руководство SPAR. Франчайзинговое соглашение было подписано, и на свет появилась компания SPAR Middle Volga. В 2002 г. Delta Capital объявила о своем намерении инвестировать 6 миллионов долларов в строительство супермаркетов в Нижегородской области. Сегодня под началом Гусева действуют



семь супермаркетов с торговой маркой SPAR. Они находятся не только в Нижнем Новгороде, но и в таких административных центрах, как Дзержинск и Йошкар-Ола. Уже составлен масштабный план развития этой сети: к 2006 г. Альберт собирается открыть еще 13 магазинов в регионе. Надо отметить, что в настоящее время область переживает настоящий бум супермаркетов. Среди конкурентов Гусева — Metro Cash & Carry, немецкая сеть супермаркетов, а также несколько московских сетей, которые все чаще поглядывают на регионы, поскольку московский рынок уже насыщен. В декабре одна из таких сетей, «Перекресток», ку-

пила контрольный пакет акций SPAR Middle Volga. Сделка позволила Delta Capital успешно выйти из проекта.

Гусев считает, что за последние 13 лет его работы в розничной торговле бизнес-климат в России существенно изменился. «Сегодняшняя проблема — высокие барьеры входа на рынок, — говорит он. — Что считалось сложным раньше? Трудно сказать... В начале 90-х сложным было все! Хорошим можно назвать лишь одно — совершенно открытый рынок. Теперь все изменилось. У людей уже есть опыт, есть средства, но рынок все более и более сужается. Сегодня выйти на ры-

67

нок очень сложно».

Все же перед новым поколением российских предпринимателей открыты широкие возможности. Гусев советует им: «Во-первых, вы должны чувствовать, что предлагаемый вами продукт действительно нужен

людям. Во-вторых, не слушайте никого. Всегда найдутся те, кто будет твердить, что ваш бизнес обречен. Не обращайтесь на них никакого внимания! Если бы они знали то, что знаете вы, они сами занялись бы этим бизнесом и добились бы успеха».





*Сергей Борисов*

# КАК ПРОТИВОСТОЯТЬ БЮРОКРАТИИ

«Судьба России – не просто добыча нефти и газа или литье алюминия. Судьба страны – в наших головах... в образовании, традициях и культуре людей».

В современной России малый бизнес ведет с «бюрократической мафией» борьбу не на жизнь, а на смерть. Так считает Сергей Борисов, открывший в Москве сеть бензоколонок «Гермес-Москва».



**СЕРГЕЙ БОРИСОВ:**  
**«Самым серьезным препятствием для малого бизнеса является наша бюрократия. У наших чиновников нет стимула помогать предпринимателям. Им гораздо важнее сохранить власть, чем поощрять развитие бизнеса».**

У Сергея богатый опыт общения с бюрократами: чтобы открыть одну бензозаправку, надо получить 150 виз разных чиновников. А поскольку каждому из них

требуется как минимум месяц на принятие решения, процесс может растянуться лет на десять. К счастью, у Борисова и его партнеров были друзья с нужными связями, которые ускоряли процесс. Но для большинства бизнесменов единственная возможность избежать бюрократической волокиты — «дать на лапу». Именно поэтому Борисов сравнивает российских бюрократов с бандитами из «Коза Ностра».

«Самым серьезным препятствием для малого бизнеса является наша бюрократия, — считает Сергей. — У наших чиновников нет стимула помогать предпринимате-

лям. Им гораздо важнее сохранить власть, чем поощрять развитие бизнеса».

Однако 50-летний бизнесмен не только жалуется на судьбу. Он активно защищает права малого и среднего бизнеса как президент общероссийской организации «ОПОРА России», занимающейся лоббированием проектов по снижению налогов, реформированию советского законодательного наследия и облегчению бюрократического бремени. «ОПОРА» известна в правительственных кругах с момента ее основания в 2001 г. Борисов несколько раз встречался с президентом Владимиром Путиным и на регулярной

основе общается с членами кабинета министров России. «ОПОРА» имеет 67 региональных филиалов по всей России, а ее члены работают в самых разных отраслях экономики, в том числе в торговле, туризме, сельском хозяйстве и промышленности.

«ОПОРА» помогает компаниям, которым не дают ходу местные чиновники. Сергей говорит, что, по мнению малых предпринимателей, наибольший вред их бизнесу наносят милиция, санитарные и пожарные инспекторы, которые нередко под угрозой закрытия предприятия просто-напросто занимаются вы-





могательством. «ОПОРА» творчески подошла к борьбе с коррупцией: придумала награду «Золотой тормозной башмак» для местных чиновников, которую вручают тем, кто более других препятствовал деятельности малого бизнеса. Награда — это позолоченная статуэтка в виде железнодорожного тормозного башмака.

У Борисова нет золотых башмаков. Его офис украшен миниатюрными моделями старинных топливозаправочных колонок, и он с удовольствием рассказывает о том, как их конструкция менялась с начала прошлого века. А еще Сер-

гей всегда готов говорить о положении малого бизнеса в России. На этот случай у него есть другая коллекция — коллекция фактов. В 1994 г., по его словам, в России было 850 тысяч малых и средних предприятий; десять лет спустя это число почти не изменилось. К тому же они играют очень незначительную роль в российской экономике — на них приходится всего лишь 12% ВВП (для сравнения: в Германии — 70%). Подобные цифры говорят о том, что в России малый и средний бизнес не может реализовать свой потенциал, а значит, тормозит российскую экономику. «Это очень маленькая доля, — говорит Борисов. —

73

Только в самых отсталых странах она бывает ниже».

В стране, где правительство так недружелюбно относится к предпринимателям, а население настороженно относится к тем, кто занимается бизнесом, Борисов выступает в роли проповедника предпринимательства. Он считает, что при определенной поддержке малый и средний бизнес смогли бы сыграть главную роль в искоренении бедности. Кроме того, по его мнению, заявленное удвоение ВВП России к 2010 г. (о котором говорит правительство Путина) возможно только при условии процветания малого бизне-

са. Борисов не согласен с олигархами, считающими, что богатство России в ее природных ресурсах: «Судьба России — не просто добыча нефти и газа или литье алюминия. Судьба страны — в наших головах — в образовании, традициях и культуре людей».

Сергей всегда считал образование важным делом. Может, здесь сказалось то, что родители были учителями: мама преподавала русскую литературу, а отец — физику. В Серпухове, где он рос, школа в те годы еще была ШКОЛОЙ. Он мечтал стать дипломатом, но выбрал более доступную карьеру... и профессию инжене-



ра. В 1973 г. он поступил в МВТУ им. Баумана, один из лучших советских технических вузов. И очень быстро стал комсомольским лидером. В те дни это была большая ответственность. В ВЛКСМ видели школу будущего – преемника Коммунистической партии. Оглядываясь назад, Борисов говорит, что тогда его захватила не идеологическая, а организационная сторона работы в комсомоле: сбор строительных бригад, проведение музыкальных концертов и пр. Так или иначе, но именно комсомол позволил Сергею завязать полезные для карьеры знакомства. В 1981 г. он стал работать в союзном Министерстве высшего и сред-

него специального образования, где в его обязанности входила работа с иностранными студентами, обучавшимися в СССР.

Контакты с иностранными студентами открыли Борисову глаза на существование других культур и иного мировоззрения. Именно поэтому в 1988 г. он делает следующий шаг – поступает в Академию внешней торговли. Этот элитарный институт, доступный только избранным, переживал в тот момент трудности перестройки своей внутренней политики в связи с окончанием «холодной войны». Воспользовавшись возможностью, Борисов

75

посещал лекции профессора из Гарварда Дугласа Колтера. В этом курсе впервые в СССР использовался метод «кейс-стади», знакомый всем американским обладателям степени МВА. В результате Сергей решил попробовать свои силы в предпринимательстве. «Я полностью изменился, — рассказывает он. — Я понял, насколько важно принимать решения самостоятельно, а не ждать приказа сверху».

После окончания академии Борисов начал работать консультантом в организации ООН по промышленному развитию (ЮНИДО). Сбылись его мечты: он стал дипломатом, жил в Вене — жизнь, каза-

лось, сложилась. Но именно в этот момент Россия прощалась с советской системой и начинала рискованный эксперимент с рыночной экономикой. Узнав об открывающихся в России возможностях для бизнеса, Сергей оставил спокойное место чиновника ООН и вернулся в Москву, чтобы стать предпринимателем. Он решил открыть сеть бензоколонок.

«Никогда в жизни не думал, что буду продавать бензин», — говорит Борисов, основавший в 1993 г. сеть «Гермес-Москва». В те годы в столице было всего 200 бензоколонок, и на большинстве из них ужасно пахло бензином, стояли длинные очере-



ди, а сервис был просто отвратительный. Возможности для совершенствования и развития лежали на поверхности, но и риск был велик. В начале 90-х годов существовало твердое убеждение, что бензиновый бизнес находится в руках организованной преступности. Владельцам бензоколонок приходилось платить дань местной мафии, а если что-то шло не так, жизнь их и гроша ломаного не стоила. Борисову посчастливилось избежать подобной участи. Он категорически отказался иметь дело с бандитами. Для защиты бизнеса Сергей воспользовался услугами надежных людей, бывших сотрудников советской разведки. Со временем неразбе-

риха улеглась, и Борисов стал успешным легальным бизнесменом. Он занял пост президента двух промышленных объединений, представляющих интересы владельцев бензоколонок, — вначале региональной Московской топливной ассоциации (МТА), а позже национального объединения «Российский топливный союз». На сегодняшний день топливозаправочный рынок в Москве полностью сложился. В МТА входят 1000 бензоколонок, предлагающих современные услуги и не загрязняющих окружающую среду.

В 2002 г. Борисов ушел с поста президента компании «Гермес-Москва». Сейчас все его

77

внимание отдано общественной деятельности. В качестве президента «ОПОРЫ» он выступает от имени предпринимателей, которые сталкиваются с проблемами, хорошо знакомыми ему по 90-м годам. Хо-

тя сегодня им не приходится уворачиваться от пуль, борьба с бюрократией остается каждодневной задачей. «Сегодня нет криминальной мафии, — считает Борисов. — Ее место заняла мафия бюрократическая».





«Хорошо знакомый многим поколениям советских детей ленинский призыв “Учиться, учиться и учиться!” по-прежнему актуален».

*Михаил Ляц*

# ПУТЬ ЛИДЕРА РОССИЙСКОЙ IT-ИНДУСТРИИ

Михаил Ляц создал компанию, являющуюся на сегодняшний день одним из лидеров российского рынка информационных технологий.





**МИХАИЛ ЛЯЩ:  
«Пожалуй,  
самое главное  
в бизнесе —  
правильно  
выбрать партнера.  
Работать надо  
с компетентными  
и честными  
людьми».**

При наличии высокопрофессиональной команды специалистов, целого ряда крупных контрактов и имея годовой оборот более чем в 77 миллионов долларов, компания «УСП Компьюлинк» вплотную подошла к возможности первоначального публичного размещения акций. За этим динамичным развитием стоит Лящ, инициативный предприниматель, прекрасно разби-

рающийся в вопросах бизнеса и компьютерных технологиях. Удивительно, но у него нет специального образования ни в одной из этих сфер, да и персональный компьютер он впервые увидел лишь в 1991 г.

Михаил Лящ рассказывает свою историю с улыбкой. После окончания института он работал на советском приборостроительном заводе. В один прекрасный день у начальника цеха появился компьютер. Начальник слабо представлял, что с ним делать, но очень гордился новой электронной машиной. Понятно, что Лящу позволялось подходить к компьютеру только в отсутствие руководителя. К счастью, ему уда-

лось получить разрешение на работу по ночам. Вдвоем с другом он учился программировать: работа обычно начиналась в пять вечера, сразу после ухода директора, и продолжалась до полуночи, а то и до часа ночи. Они изучали устаревшие учебники и ничего не знали о таких современных языках программирования, как С или Basic. Их эксперименты ограничивались сложным языком низкого уровня Assembler. Но в этом был свой плюс: будущие предприниматели прочувствовали все тонкости программирования. В итоге им удалось создать программу защиты от копирования, пригодную для коммерческого распространения. Продавая ее на выставках программных

продуктов, Михаил Ляц впервые осознал реальные перспективы развития собственного бизнеса в компьютерной сфере.

В 1993 г. он с единомышленниками создал компанию «Компьюлинк». Поначалу компания занималась сборкой компьютеров и их продажей в одном из отделов известного книжного магазина «Библио-Глобус» в Москве. Со временем у компании появилась сеть розничных магазинов, а в числе клиентов – несколько крупных компаний. Поворотным моментом стал 1997 г., когда было решено акцентировать внимание на предоставлении услуг. Благодаря своему опыту в сфере продаж компьютеров в кор-



## УКРОЩЕНИЕ ДИКОГО ВОСТОКА: НОВЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАССКАЗЫВАЮТ СВОИ ИСТОРИИ

поративном секторе Михаил Ляц понимал, насколько велик спрос на такие услуги, как системная интеграция. В стремлении к новым технологиям компании зачастую покупали огромное количество компьютеров, но при полном отсутствии грамотно спроектированных сетей и соответствующего программного обеспечения, эти машины практически без дела стояли на столах сотрудников. Компания, как, впрочем, и ее многочисленные конкуренты, стала предлагать услуги на развивающемся IT-рынке.

Однако дорогу к успеху нельзя было назвать гладкой. «Честно говоря, несмотря

на успех, мы совершали немало ошибок, — признается Ляц. — Если бы я знал тогда то, что знаю сейчас, я многое сделал бы по-другому, особенно в первые семь лет». Компания часто тратила силы на проекты, не относившиеся к ее основному бизнесу. Например, Ляц вложил немало сил и средств в разработку программного обеспечения. Но продукт — биометрическая система безопасности, созданная компанией BioLink, — хотя и был инновационным, так и не нашел потребителей. Другой неудачей стал проект компьютерного гипермаркета. В 2000 г. «Компьюлинк» совместно с дистрибьютором Verysell открыла крупнейший в Европе компьютерный магазин.

Созданный по образцу CompUSA, магазин занимал площадь более 2 тыс. кв. м. Но оказалось, что московский компьютерный рынок еще не готов к столь амбициозному проекту. Покупателей не было, и сотрудничество «Компьюлинк» и Veygell прекратилось. Причину Ляц видит в нечестной игре старых партнеров. «Пожалуй, самое главное в бизнесе — правильно выбрать партнера, — говорит он. — Работать надо с компетентными и честными людьми».

Между тем «Компьюлинк» приобрела хорошую репутацию на рынке ИТ-услуг. Предоставляя услуги в сфере системной интеграции в сочетании с консультациями, ком-

пания создала обширную клиентскую сеть и стала обслуживать такие крупные корпорации, как МТС и Сбербанк. Компания «Компьюлинк» является победителем ряда тендеров в рамках правительственной программы «Электронная Россия». Глобальная цель этой программы — сделать российскую бюрократическую машину эффективной. И хотя некоторые считают ее невыполнимой, компьютеризация, без сомнения, сократит расходы и повысит эффективность. По данным Министерства экономического развития и торговли, правительство Москвы, например, теряет до 25 миллионов долларов в год, выплачивая пенсию умершим людям. Причина проста:



## УКРОЩЕНИЕ ДИКОГО ВОСТОКА: НОВЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАССКАЗЫВАЮТ СВОИ ИСТОРИИ

на обработку данных, содержащихся в свидетельствах о смерти, различным департаментам требуется около полугода.

Работа в сфере повышения эффективности функционирования коммерческих корпораций и государственных учреждений сделала «Компьюлинк» самой быстрорастущей IT-компанией в России. За период с 2002 по 2003 год объемы ее продаж выросли на 46%. Подобный темп роста и громкие сделки привлекли внимание западных инвесторов. В ноябре 2003 г. Инвестиционный Фонд США–Россия приобрел пакет акций «УСП Компьюлинк». Ляц строит большие планы по ис-

пользованию нового капитала: он намерен расширить спектр услуг и развернуть бизнес в российских регионах. Он уверен, что со временем его компания превратится в открытое акционерное общество. По его словам, этот шаг принесет пользу не только ему лично, но и России в целом. «У нас есть реальный шанс выйти на фондовый рынок, поскольку такие компании, как наша, весьма востребованы, — говорит он. — Все устали от существующей ситуации с “голубыми фишками”. Когда их всего несколько десятков, крупницы негативной или позитивной информации об одном-двух эмитентах обрушивают или взвинчивают весь рынок. Но стоит

85

достичь критической массы, скажем... в 500 компаний, среди которых не только нефтяные и газовые гиганты, но и обычные компании вроде “Компьюлинк”... и рынок приобретет устойчивость и относительную адекватность».

Хотя сегодня рынок является гораздо более зрелым по сравнению с началом 1990-х, Ляц считает, что перед молодыми предпринимателями по-прежнему открыто

множество возможностей, особенно в неразвитом российском секторе услуг. Совет лишь один: надо получить образование. Историю самоучки, создавшего крупную успешную компанию, в сегодняшнем мире повторить уже не просто. Поэтому хорошо знакомый многим поколениям советских детей ленинский призыв «Учиться, учиться и учиться!» по-прежнему актуален. Что ж, в конце концов, не все идеи Ленина совершенно неприемлемы.





*Ольга Слуцкер*

# ПИОНЕР РОССИЙСКОГО ФИТНЕСА

«Во мне есть  
предпринимательский ген.  
Я никогда не могла  
пассивно наблюдать  
за жизнью».

Бывает, что идея, родившаяся у предпринимателя, буквально переворачивает жизнь общества. Именно так и произошло в 1993 г., когда Ольга Слуцкер открыла в Москве первый спорт-клуб в западном стиле и положила начало фитнес-движению в России.





**ОЛЬГА СЛУЦКЕР:  
«Мне приходилось  
объяснять всем и,  
прежде всего,  
прессе, что такое  
“фитнес” и чем он  
отличается от старой  
системы физической  
подготовки,  
существовавшей  
в Советском Союзе».**

Сегодня среди московских представителей среднего класса очень модно иметь членскую карточку спорт-клуба; московский рынок фитнес-услуг процветает, а его годовой оборот достигает 200 миллионов долларов. Несмотря на обилие конкурентов, появившихся за последние десять лет, клубы World Class, первой сети клубов Ольги, остаются лидерами рынка. Однако

Слуцкер не просто предприниматель-новатор — она далеко не последняя фигура в московской светской жизни, модель и любящая мать двоих детей.

Спорт всегда занимал большое место в жизни Ольги. До начала карьеры в бизнесе она была чемпионом по фехтованию. Слуцкер занималась фехтованием с 11 лет и после окончания Ленинградской академии физической культуры несколько лет выступала за национальную сборную СССР. Уже в молодости у нее проявились организаторские и предпринимательские способности. Ольга шутит, что бизнес у нее в крови, ведь оба ее прадеда до рево-

люции были процветающими купцами. «Во мне есть предпринимательский ген, — говорит она. — Я никогда не могла пассивно наблюдать за жизнью».

В 1988 г. она вышла замуж за Владимира Слуцкера и переехала в Москву. Сопровождая мужа в одной из деловых поездок, Ольга впервые попала в западный спорт-клуб. Несмотря на то что была профессиональной спортсменкой и имела доступ в лучшие спортивные залы Советского Союза, Слуцкер никогда не видела ничего подобного. В Россию Ольга возвратилась с твердым намерением открыть собственный спорт-клуб мирового класса. Ее про-

ект был невиданным для России: в стране было множество залов, так называемых «качалок», но ни одного спорт-клуба, который бы отвечал международным стандартам. В 1993 г. муж Ольги Слуцкер получил права на торговую марку World Class и дал ей стартовый капитал для открытия клуба.

Московская публика неоднозначно отреагировала на появление World Class. «Слово “фитнес” было в новинку, — вспоминает Слуцкер. — Мне приходилось объяснять всем и, прежде всего, прессе, что такое “фитнес” и чем он отличается от старой системы физической подготовки, существовавшей в Советском Союзе». Од-



ни журналисты осуждали идею платных фитнес-услуг. Другие шутили, что новый клуб станет элитным заведением для бандитов из «новых русских», помешанных на американских штучках вроде аэробики и велотренажеров. Некоторые критиковали саму Слуцкер, рисовали ее избалованной женой состоятельного банкира, которой преподнесли небольшой бизнес. Однако Ольга хотела сломать этот стереотип. Как только компания стала приносить прибыль, она вернула мужу стартовый капитал. Для нее это было делом чести. «Он не ожидал, что я верну деньги, — говорит Ольга. — Но для меня это был вопрос принципа. Я не хотела, что-

бы все думали, что он купил мне подарок или модную игрушку».

Слуцкер развернула кампанию по изменению отношения к фитнесу. В 1995 г. сеть World Class выступила спонсором первой в России ежегодной фитнес-конвенции, собравшей спортсменов и тренеров со всего мира для обсуждения последних тенденций индустрии. Сама же Слуцкер пригласила московских знаменитостей (политиков, бизнесменов, актеров и певцов) в свои клубы с тем, чтобы создать репутацию модного места. Ольга вложила в дело всю себя. Она появлялась на всевозможных модных вечеринках и даже стала

фитнес-консультантом на телешоу «Фабрика звезд». Самый последний проект Слуцкер — «фитнес-марафоны» в российских школах. Для нее рассказ детям о преимуществах фитнеса — не просто удачная маркетинговая стратегия, а победа в борьбе за здоровье общества. «Конечно, они не пойдут сегодня же записываться в наши клубы, — говорит она. — Но мы приучаем детей к культуре современной жизни. Мы показываем им последние тенденции и цель, к которой они могут стремиться».

Наступил расцвет фитнес-индустрии. Сегодня Москва может похвастаться сотней

клубов, и этот рынок ежегодно вырастает на 30–40%. Общественное мнение тоже изменилось. Журналисты больше не спрашивают, честно ли брать деньги за спорт, а тренировки стали привычным занятием для молодых представителей деловых кругов. Не остались в стороне и другие города. «Можно говорить о том, что мы победили, — говорит Слуцкер. — У нас огромное число последователей, а фитнес становится все более популярным в стране».

Одним из показателей успеха Ольги Слуцкер является число конкурентов: «Планета Фитнес», R-Fitness, Gold's Gym,



Olympic Star, Kimberly Land и др. Помимо модных мегаклубов, предлагающих всевозможные услуги, от ландшафтных аквапарков до автоматизированных скалодромов (как правило, по очень высоким ценам), есть и небольшие, непретенциозные заведения, работающие с клиентами среднего класса. Однако их всех объединяет одна общая черта: они стремятся повторить успех World Class. Слуцкер рада конкурентам. «Какой бы спорт-клуб ни открылся сегодня, — говорит она, — менеджеры клуба всегда говорят о соперничестве с World Class. Это очень полезно, поскольку моя команда постоянно остается начеку и не перестает со-

вершенствоваться, стремясь стать более профессиональной».

Последнее время в отрасли наметилась тенденция развития спорт-клубов среднего класса, так как сегмент «премиум» почти насыщен. Недавно компания World Class объявила об открытии трех клубов под новой торговой маркой, членство в которых будет вдвое дешевле, чем в существующих клубах. Кроме того, она присматривается к франчайзинговой модели. Компания предлагает консультационные услуги владельцам новых клубов, и это может способствовать расширению фитнес-индустрии в регионах, а не только в Москве.

93

Сама же Ольга успешно совмещает работу и семью, состоящую из мужа-сенатора и двух маленьких детей — сына и дочери. Но даже с детьми она находит время на ежедневные тренировки. Если ее распорядок жизни и изменился, то только в том, что она перестала ходить на светские вечеринки: теперь ее не так часто встретишь на балах и показах мод, столь

обожаемых московской элитой. И Ольга нисколько не жалеет об этом. «Отказаться от блеска светской жизни ради детей не так уж и трудно, — признается она. — Это не жертва. Возможность научить своих детей чему-то, быть с ними вместе, гордиться ими... — эти чувства нельзя сравнить ни с чем в мире. Даже с успехом в бизнесе».





*Питер Герви*

# СЕКРЕТ УСПЕХА В РОССИЙСКОМ ТВ-БИЗНЕСЕ

«Сегодня  
люди понимают цену  
прозрачности».

Американский предприниматель Питер Герви сделал то, что удавалось лишь немногим: он столкнулся с российским олигархом и победил.

В 1997 г. к нему обратился известный российский медиамагнат Владимир Гусинский. Герви последние несколько лет занимался созданием телевещательной сети СТС.





**ПИТЕР ГЕРВИ:  
«Мы принимали  
решения,  
ориентируясь  
на прибыльность  
бизнеса и не тратя  
деньги на фильмы  
и передачи,  
необходимые  
политикам  
для победы на  
следующих выборах».**

Гусинский, его конкурент и владелец НТВ, предложил Питеру продать СТС. Но, когда Герви согласился встретиться с представителем медиамагната, выяснилось, что Гусинский предлагает за компанию лишь малую долю ее реальной стоимости. Когда Герви сказал, что предложенная цена «даже отдаленно не отражает действитель-

ность», Гусинский пригрозил переманить всех менеджеров СТС и лишить компанию лицензий на вещание в регионах. Как Дон Корлеоне в «Крестном отце», Гусинский делал Герви «предложение, от которого невозможно отказаться».

И все-таки Герви не пошел на сделку. Последствия не заставили себя долго ждать. На следующий же день все топ-менеджеры СТС ушли: Гусинский уже заключил с ними соглашение за спиной Питера. Не заставили себя ждать и претензии со стороны местных властей в российских регионах. Герви старался минимизировать негативные последствия; три года подряд он

97

отражал нападки и пытался заново собрать команду. «В конце концов, мы не только сохранили компанию, — говорит Герви, — но и укрепили ее». Что же касается Гусинского, то ему в итоге пришлось уехать из страны в результате судебного разбирательства, имеющего политическую подоплеку. Несмотря на все расхождения во взглядах, Питер с уважением отзывается о своем бывшем сопернике. «По сути, он очень талантливый человек», — считает 45-летний американец.

Карьера Герви — это долгий и причудливый путь от организации рок-концертов в Калифорнии до управления третьей по охвату

телевещательной сетью России. После окончания Университета Санта-Клары, где он изучал технологии коммуникации, Питер поступил на работу к Стиву Возняку, одному из основателей компании Apple Computer. Возняк первым начал проводить музыкальные фестивали с использованием совершенно новой для любителей концертов техники — огромных телевизионных экранов, висящих над сценой. Помимо прочего, Герви отвечал за «картинку» на экранах во время перерывов между выступлениями. Он работал со спутниковым телевидением, развивал канал MTV и со временем занял пост вице-президента небольшой продюсерской компании.



В 1982 г. Герви вышел на представителей советского правительства. В то время Кремль интересовала организация телемостов между США и СССР как способ создания положительного образа Советского Союза. Питера пригласили в Москву. Когда 22-летний выпускник университета прилетел в Россию, в аэропорту его встретили три советских чиновника с постными лицами. «Я чуть ли не полчаса убеждал их в том, что я и есть вице-президент компании, — вспоминает Герви. — Можете представить себе их разочарование, когда они увидели молодого парня с длинными волосами и одетого не слишком-то официально». В конце концов его

проводили к ожидавшей машине. Так началась карьера Питера в России.

В 80-х годах Герви принимал участие в подготовке нескольких телемостов. В результате у него появились связи на советском телевидении. Когда Горбачев предпринял первые шаги к либерализации экономики, Герви с готовностью воспользовался появившейся возможностью. В 1989 г. он создал StoryFirst Communication. Первоначальной задачей компании стало воплощение мечты Герви — радиостанции в FM-диапазоне. Это было «Радио Максимум». В то время в России еще не существовало ни одной подобной радиостанции. На по-

99

лучение лицензии ушло два года. «Радио Максимум» должно было заработать 1 января 1992 г., но Питер решил начать вещание на неделю раньше, 25 декабря 1991 г., пустив в эфире песни Beatles в режиме нон-стоп. В этот день Ельцин и Горбачев официально ликвидировали Советский Союз. Первой песней была «All you need is love». Второй – «Back in the USSR».

После создания FM-радиостанции у компании StoryFirst появилось влияние и возможности для реализации более серьезных проектов. Герви и другие инвесторы хотели создать в России крупную телевизионную сеть. Подобный масштабный

проект требовал политической поддержки, поскольку надо было получить лицензии на вещание у региональных властей. Первоначально канал задумывался как исключительно развлекательный. Это делало Питера вполне надежным и политически нейтральным партнером с прозрачной моделью бизнеса. «Наше главное преимущество виделось в возможности сосредоточиться на деловой стороне проекта, – говорит Герви. – Так мы могли бы принимать решения, ориентируясь на прибыльность бизнеса, и не тратить деньги на фильмы и передачи, необходимые политикам для победы на следующих выборах».



## УКРОЩЕНИЕ ДИКОГО ВОСТОКА: НОВЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАССКАЗЫВАЮТ СВОИ ИСТОРИИ

В 1996 г. появилась компания СТС. Несмотря на нападки со стороны Гусинского и финансовый кризис 1998 г., она уверенно развивается и набирает силы. В последнее время по результатам рейтингов компания обошла канал НТВ и заняла третье место среди телеканалов России, работающих с аудиторией в возрасте от 6 до 54 лет. Первое и второе места занимают государственные телекомпании «Первый Канал» и «Россия». Компания StoryFirst, которой принадлежат 100% акций СТС, получает хорошую прибыль, что связано со стремительным ростом рынка телевизионной рекламы: в 2000 г. ее оборот составлял 300 миллионов дол-

ларов, сегодня же он равен 1,3 миллиарда долларов. Герви оставил пост президента StoryFirst. Он женат, воспитывает двоих детей. В настоящее время Питер вкладывает средства в другие предприятия, среди которых издательский дом и компания кабельного телевидения.

С момента появления StoryFirst деловой климат в России претерпел серьезные изменения. Главное, по мнению Герви, – это то, что многие компании выходят из тени. «Сегодня люди понимают цену прозрачности», – говорит он. Основная причина перемен – успех налоговой реформы. «Поначалу российская система нало-

# 100

**101**

гообложения была настолько запутанной, что просто не позволяла честно платить налоги».

«Лучше стали жить не только крупные компании. Выиграли и российские телезрители», — считает Питер. Сегодня у них есть возможность выбора среди множества высококачественных русскоязычных

программ. В начале 90-х годов ситуация была совершенно иной: тогда зрители радовались любой второсортной западной программе, появившейся на телеэкране.

«Этот период быстро прошел, — говорит Герви. — Сегодня спросом пользуются российские фильмы и сериалы. Причем хорошие российские сериалы имеют довольно высокие рейтинги».





*Сергей Калугин*

# БУДУЩЕЕ КАБЕЛЬНОГО ТЕЛЕВИДЕНИЯ В РОССИИ

«Западный инвестор, собирающийся играть на нашем рынке, должен, прежде всего, понимать российский менталитет».

У Сергея Калугина есть цель – сделать кабельное телевидение массовым. Для этого он создал в 2000 г. компанию «Национальные кабельные сети» (НКС). Ее программа-максимум – обеспечить среднему классу россиян доступ к кабельному телевидению.





**СЕРГЕЙ КАЛУГИН:  
«Если вы начинаете  
бизнес сегодня –  
реальный бизнес,  
а не проектик  
в расчете быстро  
сорвать куш, –  
вам нужно решить,  
готовы ли вы быть  
настоящим  
гражданином  
страны».**

В отличие от конкурентов, Калугин считает кабельное телевидение массовым и демократичным товаром и надеется, что его абонентами станут, как минимум, треть, а то и половина городского населения.

Кроме того, Сергей стремится к тому, чтобы его сеть была подлинно русской. Про-

стая трансляция переводных версий западных каналов вроде MTV или Discovery Channel его не устраивает. Он хочет совместно с российскими телевизионными продюсерами создать оригинальные русскоязычные кабельные каналы. Калугин не слишком распространяется о своих планах, но из его слов понятно, что скоро появится канал для женщин, канал, по которому будут показывать блокбастеры, и, возможно, еще один, посвященный старым отечественным документальным фильмам.

«Когда человек подключается к кабельному ТВ, он на самом деле покупает несколько интересных ему каналов, – говорит Ка-

лугин. — Аудитория кабельного телевидения весьма четко сегментирована... Задача поставщика кабельных услуг — предоставить каждому нужный ему канал».

В детстве Сергей не мог даже представить себе, что будет заниматься кабельным телевидением, которого в Советском Союзе вообще не было. Его родители работали инженерами на московском заводе. После службы в армии он поступил в МГУ на экономический факультет, а в 1991 г. пришел на работу в банк, где и началась его карьера специалиста по инвестициям. Будучи вице-президентом Инкомбанка, он занимался слияниями и поглощениями компа-

ний в разных отраслях экономики, в том числе в нефтяной, металлургической и авиационной. Одной из самых громких его сделок было поглощение московской шоколадной фабрики в 1995 г.

Впервые Калугин соприкоснулся с телевизионным бизнесом в 1996 г., когда его выбрали президентом «РТР-Сигнал». Перед «РТР-Сигнал», компанией, частично находящейся в государственной собственности, стояла огромная задача: обновить технологии, используемые в российском телевидении. Аналоговая система телевидения была установлена еще в 1960-х годах и часто выходила из строя.



Калугину предстояло модернизировать ее с использованием современных цифровых технологий и финансовой помощи частных инвесторов. Однако проектом из-за участия в нем бизнесменов с сомнительной репутацией заинтересовались Счетная палата и Генеральная прокуратура. В результате он был заморожен. В 2000 г. Калугин ушел из «РТР-Сигнала», а российская система телевидения до сих пор использует аналоговые технологии.

Полученный опыт позволил Калугину сделать важное открытие: российский рынок кабельного телевидения слабо развит, и объединение существующих ре-

гиональных операторов может принести большую выгоду. Именно эта мысль и подтолкнула Сергея и нескольких его знакомых по «РТР-Сигналу» к тому, чтобы в ноябре 2000 г. создать НКС. Цель компании состояла в формировании путем слияний и поглощений национальной кабельной сети. На сегодняшний день ей принадлежат акции 15 региональных операторов; крупнейший из них — ТКТ в Санкт-Петербурге — имеет более миллиона абонентов. Приобретая новую компанию, НКС проводит техническую модернизацию всей системы, приводя каждого оператора к единому национальному стандарту. Зачастую воз-

107

никает необходимость в полной реорганизации менеджмента и наведении порядка в бухгалтерском учете.

Совершенно очевидно, что подобные проекты требуют немалых капиталовложений. Вот здесь как раз Калугину и пригодилось его экономическое и банковское образование. Первоначально НКС финансировали частные российские инвесторы. Но в 2003 г. появился первый западный инвестор, Delta Capital, который приобрел 10%-ную долю акций. Сергей говорит, что процесс превращения НКС в прозрачную и привлекательную для западных инвесторов компанию был

долг и труден, но быстро окупился: НКС не только привлекла несколько миллионов долларов, но и приобрела высокую репутацию за счет наличия американского инвестора.

У Калугина свой взгляд на роль западных инвестиций в России. «Основная задача западных инвесторов – сделать компании цивилизованными, – говорит он. – Для того чтобы мы изменились и стали привлекательны для внешнего мира, в наших компаниях должны работать люди, способные следить за этим процессом. С этой точки зрения, деньги западных инвесторов весьма полезны. А в целом сегодня в



России достаточно собственных денег, и финансирование любого проекта возможно и без помощи Запада».

Калугин приветствует иностранные капиталы, текущие в Россию, однако предостерегает западных инвесторов. «Россия — своеобразная страна, — говорит он. — С одной стороны, мы европейцы. С другой стороны, у нас своя ментальность и своя система ценностей. Это факт, с которым приходится мириться. Мне кажется, что западный инвестор, собирающийся играть на нашем рынке, должен, прежде всего, понимать российский менталитет. Если это удалось сделать — успех на вашей

стороне. Если нет, бизнес в России будет очень сложным. Русские, например, не такие циничные и прагматичные, как жители западных стран. В России отношения с партнерами не просто дружеские, они, скорее, родственные. Если западный инвестор исходит исключительно из прагматических соображений, он зачастую оказывается в проигрыше. Почему? Да потому, что теряет доверие российского партнера».

Вместе с тем Россия все более лояльно относится к западным инвесторам. Президент НКС считает, что современная тенденция к повышению прозрачности со-

**109** хранится и в дальнейшем. Причина в том, что период стремления к быстрому обогащению закончился и руководители российских корпораций стали наконец строить бизнес на долгие годы. «Прежде никто особо не беспокоился об этом, — говорит Калугин. — Но если вы начинаете бизнес

сегодня — реальный бизнес, а не проектик в расчете быстро сорвать куш, — вам нужно решить, готовы ли вы быть настоящим гражданином страны. Гражданином в полном смысле этого слова... человеком, который готов заботиться о своих партнерах и клиентах».





«Я предпочитаю  
оценивать людей по их  
реальным качествам,  
а не по клочку бумаги».

Дмитрий Агарунов

# ГЛЯНЦЕВЫЕ ЖУРНАЛЫ ДЛЯ *NI-TECH* МОЛОДЕЖИ

Дмитрий Агарунов – человек, создавший издательский бизнес с оборотом более 13 миллионов долларов практически с нуля. И все благодаря хакерам и хулиганам!





**ДМИТРИЙ АГАРУНОВ:  
«Тяжело было  
осознавать, что после  
шести лет упорной  
работы на тебе висит  
долг в миллион  
долларов и нет  
никаких активов.  
Я перестал покупать  
новую одежду,  
отказался от покупки  
квартиры, у меня  
не было машины».**

*(game)land* — практически единственное издательство, ориентированное, главным образом, на молодежь. Одиннадцать журналов, выпускаемых издательским домом, рассказывают о технических новинках *hi-tech*, кино, музыке и многом другом. Два самых известных — «Хакер» (журнал для лю-

бителей компьютеров) и «Хулиган», темы которого охватывают практически все вопросы молодежной культуры — от скалолазания и танцевальной музыки до секса.

Помимо этого *(game)land* выпускает большое количество специализированных журналов, таких как Computer Game World, Total DVD и др. С каждым годом этот список становится все больше.

Агарунов в свои 36 остается все таким же шумным и энергичным. В одежде придерживается свободного стиля, но непременно надевает кипу: в последнее время он стал во всем следовать иудейским законам, хотя всю жизнь был убежденным атеистом.

**113**

После разговора с ним становится понятно, что Дмитрий — человек твердых убеждений как в религии, так и в бизнесе. Добившийся всего самостоятельно, предприниматель-миллионер считает, что Россия не нуждается в подкачках Запада, что обладатели степени MBA — зачастую плохие работники, а 30-часовая рабочая неделя — идеал, к которому стоит стремиться.

Агарунов вырос в семье рабочих и с детства лелеял мечту стать руководителем производства в советской оборонной промышленности. В летние каникулы подрабатывал на стройках, а в школе ему больше всего нравились математика и точные на-

уки. После школы он поступил в МВТУ им. Баумана, где специализировался в области металлорежущих инструментов. Но очень скоро он решил бросить учебу и заняться бизнесом, потому что понял, что учеба не приведет к реализации его целей. В 1991 г. Агарунов занялся продажей в Москве игровых приставок, купленных в Китае. Пять лет спустя под его управлением уже находилась сеть из пяти магазинов в Москве и Санкт-Петербурге.

В издательский бизнес Агарунов попал совершенно случайно. По мере расширения сети магазинов его начало беспокоить отсутствие высококлассных специализиро-



ванных изданий, в которых он мог бы разместить свою рекламу. Кроме того, он заметил, что покупателей постоянно интересуют одни и те же вопросы: что нового? какие игры лучше? Подобную информацию они могли получить только из разговоров с другими любителями игр. Поэтому в 1996 г. Агарунов выпустил журнал «Страна Игр». Первый номер, изданный тиражом 5 тысяч экземпляров, разошелся за несколько недель. Журнал вскрыл целый пласт неудовлетворенного спроса. Всего за год тираж «Страны Игр» вырос до 80 тысяч. Журнал оказался гораздо более выгодным предприятием, чем магазины. Из-за сильного давления со стороны пиратских компаний

продажа видеоигр не отличалась прибыльностью. Агарунов решил закрыть магазины и сосредоточиться на издательской деятельности. Он выпустил еще один журнал, посвященный играм для Sony Playstation и получивший официальную лицензию от компании Sony. Это был первый в России журнал, продававшийся в комплекте с компакт-диском.

Однако столь стремительное развитие чуть было не окончилось крахом: в результате финансового кризиса 1998 г. и стремительной девальвации рубля у Агарунова возникла серьезная проблема с погашением миллионного долга поставщикам из

115

США и Гонконга. В довершение всего обанкротился его банк, и средства со счетов (*game*)land испарились, растворившись в карманах российских теневых финансистов. В сентябре 1998 г. Дмитрий, оставшийся без денег и обложенный со всех сторон кредиторами, практически лишился сна. Неужели наступил конец игры — «game over» для (*game*)land?

Время показало, что это не совсем так. Издательство мобилизовало все силы и выпустило очередной номер журнала «Страна Игр». Его напечатали на дешевой бумаге в российской типографии (а не в Финляндии, как прежде), но цена осталась той же,

что и до обвала рубля. «Мы назвали его “военным выпуском”, — вспоминает Агарунов, — уж больно похожей на военные действия казалась наша работа в тот момент».

«Военный выпуск» оказался успешным: преданные читатели раскупили его за два дня. Воодушевленные сотрудники выпустили через две недели еще один номер, потом, через две недели, еще один, хотя даже не были уверены, что им за это заплатят. Агарунову пришлось принять ряд непростых решений. Он урезал зарплату, уволил часть персонала и разработал план выплаты долгов на следующие три года. Но главным было то, что Дмитрий подст-



роился к новой реальности. «К декабрю мы поняли, что жизнь продолжается, — вспоминает он. — Конечно, тяжело было осознать, что после шести лет упорной работы на тебе висит долг в миллион долларов и нет никаких активов. Я перестал покупать новую одежду, отказался от покупки квартиры, у меня не было машины».

Медленно, но верно Агарунов начал восстанавливать позиции издательства *(game)land*. Одним из первых признаков того, что компания вернулась к жизни, был выпуск журнала «Хакер», романтизировавшего подпольный мир российских хакеров. Сочетание тонкого юмора с по-

дробной технической информацией обеспечило «Хакеру» любовь молодых технически грамотных читателей. Однако случались и ошибки. Увидевший свет в 2000 г. журнал фантастики и фэнтези «Фантом» вскоре пришлось закрыть из-за недостаточного спроса. После неудачи с «Фантомом» Агарунов стал уделять больше внимания маркетинговым исследованиям. Сегодня издательство постоянно проводит опросы и работает с фокус-группами. Это совершенно необходимо для того, чтобы оставаться лучшими на молодежном рынке.

После кризиса компания развивалась впечатляющими темпами, и это привлекло

117

внимание западных инвесторов. Поначалу Агарунов не хотел работать с ними. Он почти не разбирался в вопросах инвестирования и в любом предложении такого рода видел лишь желание ограничить его власть в *(game)land*. Однако стараниями инвестиционного банкира Олега Быстранова из Altium Capital сомнения Дмитрия рассеялись. Он понял, что западные капиталы могут открыть перед ним огромные возможности роста. «Даже без инвестиций темпы нашего развития составляли 30% в год, — говорит он. — А могли бы достичь и 300%». С помощью Быстранова был составлен бизнес-план, который разошлись ряду инвесторов. В марте 2004 г. Ага-

рунов заключил договор с международным инвестиционным фондом Mint Capital. Согласно договору, 20% акций издательства *(game)land* были проданы за 2 миллиона долларов. Западный инвестор впервые вложил средства в российское издательство. Полученные деньги используются для активного развития бизнеса. *(game)land* планирует уже в 2004 г. начать выпуск 12 новых журналов, а также расширить свое присутствие в регионах и открыть новые офисы на Украине, в Казахстане и Израиле.

На инвесторов большое впечатление производит серьезное отношение Агарунова



к формированию команды. В *(game)land* процесс подбора кадров возведен в ранг науки. Все начинается с собеседования: все претенденты проходят тщательное тестирование для определения личностных качеств, на втором этапе с ними беседует профессиональный психолог. Задача состоит в том, чтобы подобрать людей, разделяющих ценности компании. Немного странным может показаться то, что Агарунов предпочитает принимать на работу верующих — христиан или иудеев, не важно, главное, чтобы они не были «воинствующими атеистами», считает он. Подобный подход можно назвать дискриминационным, но Дмитрий смотрит на него с пози-

ции ответственности перед обществом. «Вспомните, к чему в XX веке привел атеизм в таких странах, как Германия и Советский Союз. Я совершенно не хочу ни в малейшей мере способствовать этому. Мы — медиакомпания с миллионной аудиторией и не имеем права даже косвенным образом пропагандировать атеизм».

Возможно, процедура принятия на работу излишне жестка. Но прошедшим ее Агарунов предоставляет большую свободу действий на рабочем месте. Его редакционные коллеги сами определяют политику журналов, Дмитрий не вмешивается в их решения. Он предпочитает

**119** стиль управления, ориентированный на результат и основанный на доверии. Именно поэтому рассматривается возможность введения 30-часовой рабочей недели. Агарунов считает, что это будет способствовать повышению эффективности работы персонала.

В *(game)land* нет обладателей степени MBA. По мнению Дмитрия, большинство выпускников бизнес-школ — просто карьерис-

ты, претендующие на высокую зарплату, которые заинтересованы в красивом резюме, а не в работе как таковой. «Я предпочитаю оценивать людей по их реальным качествам, а не по клочку бумаги, — говорит он. — Когда ко мне приходят выпускники бизнес-школ и заявляют, что, поскольку у них диплом MBA, им нужна зарплата в два раза выше, чем у других, я отвечаю: “Пожалуйста, но и результаты у вас должны быть в два раза выше!”»

---

---





*Марина Мальхина*

# РАЗГАДКА ТАЙНЫ РОССИЙСКОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

«Человек либо профессионал, либо нет. И совершенно неважно, кто он – мужчина или женщина».

В комедии 1984 г. «Москва на Гудзоне» советский эмигрант, которого играет Робин Уильямс, падает в обморок, увидев ассортимент товаров в нью-йоркском супермаркете. Сейчас, конечно, нужно нечто из ряда вон выходящее, чтобы довести российского покупателя до такого состояния. Полки магазинов Москвы полны самых разных товаров: от зубной пасты и пива до DVD-проигрывателей. Но чего еще хочет российский покупатель?



**МАРИНА МАЛУХИНА:  
«За последние  
восемь лет у нас  
было огромное  
количество  
возможностей  
заняться рекламой,  
PR и многим другим...  
Мы решили  
ограничиться одним  
делом, но зато  
выполнять его хорошо».**

Как ведет себя среднестатистический русский перед прилавком с 19 сортами конфет? Именно на такие вопросы помогает ответить Марина Малыхина.

Малыхина — президент и основатель компании MAGRAM Market Research, одного из крупнейших агентств маркетинговых

исследований в России. Среди клиентов Magram такие международные компании, как MARS, General Motors и GlaxoSmithKline. Годовой доход компании составляет несколько миллионов долларов. В штате у Малыхиной работают более 60 человек, и еще более 2,5 тыс. внештатных сотрудников проводят исследования и опросы по всей стране. Успех компании тем более примечателен, если учесть, что Марине всего 25 лет.

Малыхина начала заниматься бизнесом, будучи еще подростком. Однажды представитель компании Procter & Gamble попросил ее поработать переводчиком для

**123** фокус-группы, а потом предложил ей самостоятельно провести интервью с фокус-группой. Малыхина приняла предложение и стала работать внештатным маркетологом по заданиям западных корпораций. С 500 долларами в кармане она снимала офис на условиях почасовой оплаты, проводила фокус-группы и передавала результаты клиентам. Им нравилась работа Марины, и ее рекомендовали другим западным компаниям, разворачивавшим свой бизнес в России. Через несколько месяцев Малыхина в одиночку уже не справлялась с заказами. Следующий шаг был очевидным: она зарегистрировала компанию MAGRAM, пригласила на работу пер-

вых сотрудников и нашла постоянный офис. К концу 1996 г. оборот компании составлял более 100 000 долларов. Марине тогда было 17 лет.

«Открывая собственный бизнес, нельзя бояться риска, но нужно иметь чутье и гигантскую веру в себя», – говорит она. Самой Марине было не занимать бесстрашия и самодисциплины – качеств, столь необходимых для открытия собственного бизнеса. Большое влияние на нее оказало и другое важное событие: учеба в американской школе в рамках программы обмена. Малыхина впервые покинула пределы России и оказалась на



ферме в небольшом городке в штате Орегон. Хозяйка дома была художницей, а хозяин – разработчиком программного обеспечения. Целый год Марина изучала экономику и занималась бегом: ей было доверено защищать честь школьной легкоатлетической команды на дистанции 1500 м. Внимание к спорту было в ее глазах одной из наиболее привлекательных сторон американского стиля жизни, но самое неизгладимое впечатление произвело на нее уважительное отношение американцев к тем, кто много работает и проявляет инициативу. Тот год стал прекрасной тренировкой для будущего предпринимателя.

Однако работа в России отличалась от американских стандартов. Выяснилось, что не все западные методики маркетинговых исследований подходят для российских реалий. По словам Малыхиной, разница потрясающая. «Если спросить западного респондента: “Чего вы хотите? Какой товар вам нужен?”, он даст конкретный ответ, – говорит она. – Вам выскажут предложения, и в процессе разговора вы получите все, что нужно. В случае с русскими такой подход совершенно бесполезен... Их надо спрашивать о недостатках: “Расскажите о том, что плохо, что вам не нравится в этом товаре”. Тогда респонденты начинают жаловаться, и

125

из них можно выудить огромное количество правдивых фактов».

Малыхина, как и другие предприниматели, столкнулась с трудностями после финансового кризиса 1998 г., так как многие из западных клиентов прекратили или в значительной мере сократили свою деятельность в России. Но у кризиса были и положительные последствия: появилась новая категория клиентов — российские компании, желавшие продавать свой товар на российском рынке. Им зачастую был не знаком мир маркетинговых исследований. В отличие от своих западных коллег они не привыкли изучать своих по-

купателей с помощью фокус-групп и опросов. «В случае с российскими клиентами мы выступали в роли миссионеров, — говорит Марина. — Нам приходилось объяснять, что такое исследования рынка и зачем они нужны».

В последнее время по российскому рынку маркетинговых компаний прокатилась волна слияний. Почти все крупные отечественные компании теперь принадлежат западным корпорациям или аффилированы с ними. MAGRAM выделяется на фоне остальных: компания до сих пор остается самостоятельной, несмотря на многочисленные предложения. Малыхи-



на в какой-то степени гордится этим. «Те, кто быстро продал свой бизнес, — говорит она, — просто боялись не справиться самостоятельно».

Однако MAGRAM сохраняет независимость. Малухина считает, что основа успеха компании — опытные менеджеры, которые росли вместе с фирмой в течение последних восьми лет. Кроме того, компания не расплывается, а концентрирует усилия на одном направлении — сборе первичных данных. Будущие предприниматели, считает 25-летний генеральный директор, должны следовать ее примеру. «Российские предпри-

ниматели действуют довольно хаотично, — считает Малухина. — В нашей стране сложно сосредоточиться на чем-то одном, ведь вокруг столько новых рынков. Но сосредоточиться очень важно. За последние восемь лет у нас было огромное количество возможностей заняться рекламой, PR и многим другим... что нам, собственно, многие и советовали. Мы решили ограничиться одним делом, но зато выполнять его хорошо».

Даже после восьми лет управления компанией Марина не утратила заразительного энтузиазма. Она не забыла дни, когда только начинала свой бизнес. Инте-

127

ресно, что возраст никогда не был для нее проблемой: клиентов совершенно не смущает ее молодость, ведь ведет она себя как истинный профессионал и всегда вовремя исполняет работу. Принадлеж-

ность к прекрасному полу также никогда не создавала проблем. «Человек либо профессионал, либо нет, — говорит Малыхина, — и совершенно неважно, кто он — мужчина или женщина».







*Андрей Коркунов*

# СЛАДОСТЬ УСПЕХА

«Если бы  
я прислушивался  
ко всем  
консультантам,  
мне бы никогда  
не построить  
фабрики  
и не добиться  
всего этого».

Во времена «холодной войны» Андрей Коркунов строил ракеты для военно-промышленного комплекса: работал на сверхсекретном заводе и разрабатывал оружие, которое использовали союзники СССР по всему миру. Но когда борьба коммунизма и капитализма пришла к своему логическому завершению, характер его деятельности коренным образом изменился. Сегодня Коркунов – это состоятельный, преуспевающий предприниматель, занимающийся совершенно мирным делом – производством шоколада.



**АНДРЕЙ КОРКУНОВ:  
«Когда я узнал,  
что надо получить  
сорок с лишним  
разрешений,  
согласований  
и других документов,  
мне стало страшно...  
Но пути назад  
не было. И, в конце  
концов, все  
препятствия были  
преодолены».**

Однако даже в своем новом амплуа Коркунов не отказался от основного принципа «холодной войны»: никакой пощады конкурентам. С момента открытия кондитерской фабрики в 1999 г. бренд «А. Коркунов» полностью завоевал премиум-сегмент российского кондитерского рынка. На сего-

дняшний день на его долю приходится почти две трети продаж дорогого шоколада, то есть больше, чем у Ferrero и Cadbury вместе взятых. Остальные же российские производители конфет еще не смогли найти возможности выхода за пределы нижних эшелонов рынка.

После знакомства с подмосковной фабрикой Коркунова начинаешь понимать причины подобного успеха. В производственных помещениях мерно гудит ультрасовременное итальянское оборудование, пол безупречно чист, рабочие одеты в белую, как у хирургов, униформу. Шоколадные конфеты производятся из натурального сыра, по-

131

ставляемого с разных концов света. В одном сорте шоколада нередко можно найти ингредиенты из Европы, Африки и Южной Америки. На фабрике действует жесткая система контроля качества, а искусные кондитеры разрабатывают и тестируют все новые рецепты.

Так как же советский инженер, работавший на оборонный комплекс, превратился в шоколадного короля России? История эта начинается в конце 80-х годов, когда «холодная война» завершилась, а страна вступила в период перестройки. После сокращения заказов на производство вооружения некогда всемогущий советский военно-промыш-

ленный комплекс пришел в упадок. У Коркунова не стало работы — невыносимая ситуация для молодого, полного сил человека. «По характеру я очень энергичный, — говорит он. — Когда месяцами сидишь на рабочем месте без дела, убивая время компьютерными игрушками, потихоньку начинаешь сходить с ума. Я понял, что дальше так жить не могу. И уволился».

Многие друзья считали его сумасшедшим: в условиях экономической нестабильности периода перестройки только безумец мог бросить хорошо оплачиваемую, стабильную работу в оборонной промышленности. Но Андрей ушел в частный бизнес: сначала ор-



ганизовал кооператив, занимавшийся пошивом одежды. Это было не столь романтическое занятие, как ракетостроение, но оно дало ему реальный управленческий опыт. После распада Советского Союза в 1991 г. Коркунов занялся импортом товаров из Западной Европы. Ассортимент варьировался от офисной техники до деликатесов. Среди продовольственных товаров попадались и дорогие итальянские шоколадные конфеты Witor's и Ferrero. Это было первое знакомство с шоколадным бизнесом.

Идея строительства фабрики зародилась, когда Коркунов и его итальянские поставщики поняли, что дешевле паковать шоко-

ладные конфеты в России, а не ввозить уже упакованные. Сначала мысли крутились вокруг предприятия, которое занималось бы расфасовкой и упаковкой. Но постепенно они стали более смелыми: Андрей решил построить фабрику по производству шоколадных конфет. Итальянские партнеры обещали поставить оборудование, Коркунов же должен был подыскать участок и обеспечить строительство. Но сделка расстроилась. Коркунов обвинил итальянцев в чрезмерном завышении цен на оборудование, и его крупнейший партнер вышел из дела. Андрей все же не оставил эту идею. По его словам, самым сложным моментом была бумажная волокита. «Когда я узнал, что надо полу-

133

читать сорок с лишним разрешений, согласований и других документов, мне стало страшно, — вспоминает он. — В какой-то момент я подумал, что ничего не получится. Приходилось обивать пороги таких организаций, о которых я даже и не слышал! Но пути назад не было. И, в конце концов, все препятствия были преодолены».

Фабрика открылась в 1999 г. Поначалу у Коркунова и мысли не было вторгаться на премиум-рынок: решение пришло, можно сказать, случайно. С помощью главного специалиста, кондитера из Италии, удалось создать рецепт шоколада, вкус которого нравился всем. Однако выяснилось, что хороший шо-

колад — это всегда дорогое удовольствие. «Мы оказались перед выбором, — говорит Андрей, — либо снизить качество и продавать конфеты дешевле, либо сохранить высокое качество, но торговать по ценам выше средних». Поскольку он не хотел жертвовать качеством, был выбран второй вариант.

Возникли проблемы с маркетингом. Чтобы заинтересовать и привлечь покупателя, требовался оригинальный бренд. Три месяца его команда занималась разработкой концепции. Изучив историю шоколадной промышленности, они пришли к выводу, что в названиях многих известных торговых марок (Cadbury, Mars, Ferrero и Lindt)



использованы имена их основателей, и предложили Коркунову дать продукту свое собственное имя. Коркунову идея понравилась. Он считал, что, поставив свое имя на коробке, он тем самым берет на себя ответственность за качество. Так после нескольких лет подготовительных работ шоколадные конфеты «А. Коркунов» появились в магазинах сначала Москвы и Санкт-Петербурга, а потом и других регионов России. Сейчас продукция фабрики также поступает на экспорт в такие страны как США, Германия, Украина, Казахстан, Япония и др.

Иногда бизнес обязан своим успехом блестящему плану, иногда — чистой удаче.

В случае Коркунова госпожа Удача сыграла главную роль. Конфеты «А. Коркунов» появились в тот момент, когда рынок шоколада класса премиум был совершенно пуст. После финансового кризиса 1998 г. западные бренды свернули свой бизнес в России, а российские производители сосредоточили все внимание на рынке дешевых товаров. Никто из аналитиков не предсказывал скорого роста рынка премиум, однако это произошло. Прибыли фабрики Коркунова резко выросли, к 2003 г. годовой объем продаж составил 52 миллиона долларов. И все это при минимальной рекламной поддержке. В первые пять лет своего существования компания Коркуно-

**135** ва потратила на продвижение бренда лишь один миллион долларов.

На фабрике тем временем запустили несколько новых продуктовых линий, а объемы производства шоколадных конфет резко пошли вверх. В 2003 г. Коркунов подписал договор с немецкой шоколадной династией Alfred Ritter. Под выпуск шоколадных плиток Ritter Sport в его бизнес были вложены миллионы евро, что позволило построить новую производственную линию. В настоящий момент сотрудничество с немцами развивается более чем успешно и взаимовыгодно для обеих компаний.

Оглядываясь на свой головокружительный успех, Коркунов призывает предпринимателей поменьше полагаться на мнения так называемых «экспертов» и самостоятельно принимать решения. «Если бы я прислушивался ко всем консультантам, если бы я проводил все положенные исследования рынка... одним словом, если бы я работал, как западный управляющий... мне бы никогда не построить фабрики и не добиться всего этого, — смеется он. — Сидел бы как миленький на своем оборонном заводе и до сих пор получал бы зарплату среднестатистического инженера».

---





Давид Ян

# ВЫСОКИЕ СТАВКИ В СФЕРЕ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

«Мы не спали ночами.  
Все работали  
в бешеном темпе».

Бизнес в сфере высоких технологий – рискованное занятие. В отрасли ходят легенды о молодых талантливых предпринимателях, которым удалось достичь невысказанных высот, но немало и историй катастрофического провала.



**ДАВИД ЯН:**  
**«Иногда чиновники спрашивают нас, насколько хорошо работает программа по сравнению с профессиональной машинисткой. Ответ прост: программа лучше. Она никогда не устает и не прерывается на чашечку кофе или разговор по телефону».**

Давиду Яну знакомы обе крайности. В 1989 г. он создал компанию АBBYU Software House, выросшую из небольшого бизнеса, с которым управлялись два человека, в крупнейшего российского разра-

ботчика программного обеспечения, создающего современнейшие программы для западных клиентов. В компании работает более 400 сотрудников. Девять лет спустя стараниями Давида была открыта компания Subiko, претендовавшая на место очередной звезды на небосклоне хайтека. Ей удалось создать революционный продукт, разжечь настоящий ажиотаж в прессе и привлечь венчурный капитал в десятки миллионов долларов, но и Subiko не пережила массового крушения интернет-компаний в 2001 г.

Как и многие российские знаменитости сферы высоких технологий, Ян хорошо

**139** разбирается в физике. Тяга к этой науке у него в крови. Он вырос в интернациональной семье: мать-армянка и отец-китаец были физиками и занимались научными исследованиями. Давид, детство и юность которого прошли в Ереване, всегда хотел стать физиком, а потому, когда пришло время, приехал в Москву и поступил в престижный Московский физико-технический институт.

Первую компанию по разработке программного обеспечения Ян открыл еще в студенческие годы. В 1989 г. во время сдачи экзамена по французскому языку его осенила идея: вот было бы здорово иметь

многоязычный электронный словарь. После экзамена он обсудил ее с другом, и они решили открыть свой бизнес. Программному продукту дали название Lingvo, а компании — ABBYY Software House. Поначалу Давид рассчитывал месяца за два написать программу, а потом продать сотню лицензий и обеспечить себя и своего друга средствами на следующие два года. На деле все было не так. Как нередко бывает, разработка программного продукта заняла гораздо больше времени, чем планировалось. На создание программы и ее усовершенствование ушло восемь месяцев. Проблемы возникали вплоть до последней минуты; всего за несколько дней до



выпуска версии 1.0 обнаружился самый серьезный недостаток – в словаре не было буквы «К». Ошибку быстро исправили. В 1990 г. Lingvo, первый продукт компании ABVYU Software House, наконец-то был готов к продаже.

Вскоре после начала продаж Lingvo появилась другая проблема, гораздо более серьезная и сложная: компьютерное пиратство. Выяснилось, что Lingvo очень популярна и на рынке на одну лицензионную копию приходилось 10 тыс. пиратских. «С одной стороны, это было хорошей рекламой, – говорит Ян. – А с другой – это значительно затрудняло распространение ле-

гальных копий». Давид беседовал с владельцами магазинов по всей России и видел, что они и без него успешно торгуют Lingvo. Многие даже не верили, что разговаривают с разработчиком программы.

В тот момент Ян встал перед серьезным выбором: продолжать заниматься физикой или полностью посвятить себя программному обеспечению. «Заниматься и тем, и другим одновременно и успешно оказалось невозможно», – вспоминает он. С одной стороны, и родители, и научный руководитель настоятельно советовали заниматься физикой. С другой – программирование как бизнес казалось прекрасной

141

возможностью реализовать свои стремления и мечты. Несмотря на давление со стороны пиратов, некоторые клиенты (по большей части корпоративные) были готовы платить за лицензионное программное обеспечение. Кроме того, популярность Lingvo обеспечила АBBYU хорошую репутацию. Компьютерные технологии взяли верх.

Но для успеха АBBYU требовалось нечто большее, чем недорогой, небольшой и легко копируемый словарь. И Ян выступил с новой, более масштабной идеей. «На примере словаря мы поняли, что наши клиенты не просто покупают словарь, —

говорит он. — Они стараются преодолеть языковой барьер. Им нужен переведенный текст. Вот почему мы предложили идею постраничного перевода с языка на язык». Нужно сделать так, чтобы потребитель мог положить в сканер страничку печатного текста и после нескольких щелчков мышки получить распечатанный перевод этого текста. Предлагаемое АBBYU решение объединило четыре разные программы, три из которых были написаны сторонними компаниями. Получившийся в итоге продукт назвали Lingvo System. Ян признает, что качество перевода оставляло желать лучшего, да и вообще от программ компьютерного перевода в то вре-



мя не стоило ждать слишком многого. Тем не менее Lingvo System понравилась покупателям. Интерес к идее постраничного перевода был огромен.

В 1992 г. Давид решил, что АБВУУ перерабатывает ключевую часть Lingvo System, которую прежде поставляла сторонняя компания. Речь шла о программе оптического распознавания текста (OCR-программа), которая осуществляла расшифровку отсканированного текста. К сожалению, делала она это не слишком корректно, и Ян рассчитывал, что его разработчики улучшат ее. «Это был серьезный шаг, — вспоминает он. — Мне даже было немного страшно».

Проект был запущен. Группа разработчиков, лучшие российские ученые, закончившие лучшие технические вузы бывшего СССР, под руководством Константина Анисимовича занялись изучением теории оптического распознавания символов. Год спустя программа была готова. FineReader, как ее называли, стала техническим прорывом во многих отношениях. Это была первая OCR-программа, работавшая под Windows, и первая программа, способная распознавать тексты на разных языках. Ее не нужно было «учить» работать с каждым новым шрифтом. Другими словами, она ознаменовала появление нового поколения OCR-про-

**143** грамм. Версия FineReader 3.0 уже могла распознавать англоязычный текст точнее своих западных аналогов. После открытия в 1997 г. офиса АBBYУ в США, которым руководил нынешний генеральный директор Сергей Андреев, продукт поступил и на американский рынок.

На сегодня FineReader является одним из лучших программных продуктов компании. По объему продаж он занимает второе место на мировом рынке OCR-программ. На первом месте пока продукт, принадлежащий Scansoft, дочерней компании Xerox. Однако АBBYУ быстро нагоняет Scansoft. В 1999 г. АBBYУ принадле-

жали 5% мирового рынка, а сегодня уже 25%. В Европе FineReader прочно удерживает первое место. Причина подобного роста предельно проста – FineReader работает лучше других программ. Она, например, допускает наименьшее количество ошибок на страницу текста. Кроме того, ей под силу распознавание текстов на 177 языках, а полнофункциональная версия позволяет обрабатывать десятки тысяч страниц в день. Поэтому FineReader используют в некоторых крупнейших российских министерствах. «Иногда чиновники спрашивают нас, насколько хорошо работает программа по сравнению с профессиональной машинисткой, – говорит





Ян. — Ответ прост: программа лучше. Она работает более аккуратно. Почти в десять раз быстрее. И, конечно же, никогда не устает и не прерывается на чашечку кофе или разговор по телефону».

В конце 90-х Давид стал развивать новые проекты. На этот раз вдохновение пришло в больнице. Скучая на больничной койке, Ян подумал, что неплохо было бы иметь беспроводное портативное устройство, которое позволяло бы связаться с другими людьми. Он представил себе аппарат, который дает возможность общаться, играть в сетевые игры и отправлять сообщения. Однако интереснее все-

го было другое его свойство: возможность обнаруживать себе подобных в определенном радиусе. Несколько лет спустя подобная технология была названа термином «presence management», или «управление присутствием». Подобное устройство открывало большие перспективы. Пользователь, например, мог с его помощью узнать, есть ли поблизости человек с аналогичными интересами. Другими словами, устройство могло служить для «поиска друга».

Эти размышления подтолкнули Яна к созданию Subiko. В первую очередь, он выяснил, насколько востребованна его

**145** идея. Исследования, проведенные в шести странах, показали, что целевой аудиторией могут стать американские подростки, поскольку они прекрасно разбираются в технологиях, чрезвычайно общительны и готовы тратить на себя деньги. Вместе с Доном Висниевски Давид учредил компанию Subiko. Компания была настоящим продуктом глобализации: регистрация оформлена в Делавэре, головной офис находился в Иллинойсе, команда разработчиков — в России, а производство — на Тайване. Ян остался в Москве искать разработчиков. И снова Россия оказалась золотой жилой: он собрал команду лучших российских специ-

алистов, многие из которых раньше работали на советскую оборонную промышленность.

«Мы не спали ночами, — вспоминает Давид. — Все работали в бешеном темпе». В результате прототип появился уже через полгода. Удивительная скорость! Когда в Москву с визитом приезжал главный технический директор компании Palm, он сказал Яну, что американским разработчикам для выполнения такого задания потребовалось бы два с половиной года, не меньше. Но сюрпризы на этом не кончились. После дебюта Subiko на нью-йоркской ярмарке игрушек в феврале



2000 г. продукт стал настоящим бестселлером на американском рынке. За первый год было продано более 250 тысяч устройств. Газеты писали о «Cybiko-мании», поскольку Cybiko были почти у каждого американского подростка. В некоторых школах даже появились объявления, запрещающие пользоваться Cybiko. В прессе много говорили и о самом Яне. О нем писал журнал Time и говорили на CNN. Журналистов заинтриговали русские корни самой продаваемой игрушки. Были и другие причины подобной шумихи – большие деньги. Cybiko получила 40 миллионов долларов от венчурных капиталистов, а в число инвесторов

входили AOL Time Warner, Esther Dyson, Sun Capital Partners и Инвестиционный Фонд США–Россия. Впервые столь крупные средства инвестировались в российскую технологическую компанию.

Но счастье было недолгим. Пик продаж был достигнут в пред рождественский сезон 2000 г., и «Cybiko-мания» сошла на нет столь же стремительно, как и началась. После краха интернет-компаний в Америке наступил спад деловой активности, и потребители сократили расходы на развлечения. Магазины Wal-Mart и других компаний розничной продажи ломались от непроданных Cybiko. Давид метался

147

между Москвой и Чикаго, стараясь спасти компанию. Он разработал план разделения Subiko на три небольшие компании. В декабре 2003 г., когда Subiko стала лишь отдаленно напоминать успешную компанию времен интернет-бума, игровое подразделение компании купила французская корпорация In-Fusio, занимающаяся разработкой игр для мобильных телефонов. Для инвесторов Subiko все окончилось серьезным разочарованием и большими потерями.

Ян, тем не менее, уверен, что Subiko вышла на рынок с действительно новаторской идеей, значительно обогнавшей свое время. После успеха технологий Wi-Fi и обмена текстовыми сообщениями логичным будет повышение интереса к «управлению присутствием» — технологии, использованной в Subiko. «Благодаря “управлению присутствием” люди получают шестое чувство, чувство общности, — говорит Ян. — Я уверен, что со временем человечество вернется к этой идее».

---

# ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОССИИ

	1994	1995	1996	1997
ВВП (изменение за год, %)	-12,70	- 4,10	- 3,61	1,38
ВВП на душу населения (US\$ )	5652,90	5539,30	5455,60	5623,80
Инфляция (%)	307,58	197,40	47,74	17,77
Средний уровень реальной заработной платы (изменение за год, %)	- 9,83	- 25,20	12,52	4,38
Валютный обменный курс рубль/USD (средний)	2,19	4,56	5,12	5,78
Суммарный экспорт FOB (USD млн.)	67 826,00	82 913,00	90 564,00	86 895,00
Суммарный импорт СИФ (USD млн.)	50 451,00	62 603,00	68 093,00	71 983,00
Торговый баланс (USD млн.)	16 928,00	19 816,00	21 591,00	14 913,00
Текущий платежный баланс/ВВП	2,81	2,22	2,77	- 0,02
Внутренние прямые инвестиции (USD млн.)	690,00	2065,00	2579,00	4864,00
Коэффициент обслуживания долга (%)	4,38	6,32	6,81	6,66
Зарегистрированный уровень безработицы (%)	7,02	8,30	9,26	10,81
Население (млн.)	147,97	147,77	147,37	147,35

Примечание: \* – оценочно

\*\* – прогноз

*Источники: Госкомстат,  
Economist Intelligence Unit,  
Economist Corporate Network*

<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
- 5,34	6,35	10,05	5,09	4,66	7,33	7,00**
5400,60	5849,80	6582,60	7099,50	7570,80	8284,60	9030,00**
27,68	85,74	20,78	21,46	15,78	13,67	10,50**
- 10,02	- 23,20	18,01	19,95	16,16	9,79	8,50**
9,71	24,62	28,13	29,17	31,35	30,69	29,20**
74 443,00	75 551,00	105 036,00	101 886,00	107 302,00	135 930,00	144 081,00**
58 015,00	39 536,00	44 862,00	53 765,00	60 967,00	75 437,00	89 964,00**
16 429,00	36 012,00	60 172,00	48 122,00	46 335,00	60 493,00	54 118,00**
0,08	12,56	18,04	11,02	8,54	8,28	6,80**
2764,00	3309,00	2713,00	2749,00	3442,00	1144,00	7500,00**
12,00	13,60	9,84	14,35	11,60	8,80	9,40**
11,88	12,62	10,49	9,03	8,00*	8,47*	8,10**
146,85	146,27	146,16	145,80	145,30	144,65	144,15**

**ФОб** - франко-борт

**СИФ** - стоимость, страхование, фрахт

Александр Осипович

**Укрощение Дикого Востока:**  
*новые российские предприниматели рассказывают свои истории*