Лаборатория

«ОДНАЖДЫ»



10

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

ДЕЛЬФИНЫ КАПИТАЛИЗМА

Дмитрий Соколов-Митрич

Дельфины капитализма. 10 историй о людях, которые сделали все не так и добились успеха

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»
2017

УДК 658.51
ББК 65.290

Соколов-Митрич Д.

Дельфины капитализма. 10 историй о людях, которые сделали все не так и добились успеха / Д. Соколов-Митрич — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

ISBN 978-5-00100-870-5

Возможен ли прибыльный социальный бизнес в нашей стране? Перед вами десять вдохновляющих репортажных историй о современной предпринимательской культуре и о том, как она развивается на российской почве. География происходящего – от Калининграда до Камчатки, а герои – люди, для которых социальное неустройство – жизнь инвалидов и стариков, неразвитые услуги медицины, образования или туризма – становится отправной точкой бизнеса. Эти герои меняют реальность прямо здесь и сейчас, руководствуясь личными идеалами и ценностями, и выходят на новый уровень социальной жизни и ответственности.

УДК 658.51
ББК 65.290

ISBN 978-5-00100-870-5

© Соколов-Митрич Д., 2017
© Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2017

Содержание

Сделано «Однажды» 6
Предисловие. Ныряй глубже, плыви дальше 7
1/ ВЕЛЬСК, АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ 10
Конец ознакомительного фрагмента. 22

Лаборатория «Однажды» Дельфины капитализма. 10 историй о людях, которые сделали все не так и добились успеха

Лаборатория «Однажды»
Авторы: Владислав Моисеев, Иван Просветов, Юлия Вишневецкая, Дмитрий Соколов-Митрич, Артем Костюковский, Анна Рудницкая, Ольга Тимофеева, Марина Ахмедова, Анна Титова, Дмитрий Виноградов

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав

© Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», 2017
© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Сделано «Однажды»

лаборатория Однажды

storymanagement.ru

Сделано «Однажды»

Мы нашли и написали эти истории, потому что считаем их важными, правдивыми и вдохновляющими. Мы видим вокруг сотни предпринимательских сюжетов и преобразуем их в книжные бестселлеры, захватывающие публикации для СМИ, живую корпоративную литературу.

Вы действуете – мы пишем

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

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



Дмитрий Соколов-Митрич,
генеральный продюсер

Предисловие. Ныряй глубже, плыви дальше

Некоторые книги пишутся прямо с названия. Оно определяет смыслы, задает тональность, предвосхищает выводы. Но нередко название появляется в самом конце – как неожиданный вывод из того, что удалось узнать, обдумать и понять. Такие книги самые полезные и захватывающие, поскольку автор, выходя из точки A, еще не знал, куда придет – в точку B, C или Z. Ровно так вышло и с «Дельфинами капитализма».

Интерес к тем, кого принято называть социальными предпринимателями, возник у нас еще во время нашей работы в журналах Forbes и «Русский репортер». Одновременно желание рассказать об этих нестандартных бизнесменах-идеалистах зрело и у фонда «Наше будущее». Его сотрудники давно понимали, что в России это явление хотя еще и не стало трендом, но давно уже вышло за рамки отдельных аномалий. С 2007 года фонд кредитовал свыше 170 проектов из 49 регионов страны, выделив им на развитие в сумме более 420 миллионов рублей беспроцентных возвратных займов.

Портфолио этих проектов показалось нам подходящей базой данных. Среди самых успешных кейсов фонда мы выбрали десять, придерживаясь критерия разнообразия идей и географии. В итоге эти десять историй охватывают самые разные сферы бизнеса – от туризма для инвалидов до торговли очищенной водой, а герои наших историй живут и действуют по всей территории России – от Калининграда до Камчатки.

У книги нет одного автора, и это тоже наш сознательный выбор. Для каждого сюжета мы привлекли персонального исследователя. Все они – лучшие репортеры страны, люди с большим опытом серьезной журналистики, имеющие при этом свой уникальный авторский взгляд и творческий метод. Не удивительно, что герои наших историй, увидев финальный текст, порой протестовали против некоторых интерпретаций и формулировок. Но мы предпочли встать на сторону здорового авторского произвола. Для нас было важно посмотреть на это новое для страны явление глазами стороннего наблюдателя, а не самого героя.

– А почему вообще этих людей можно считать социальными предпринимателями? – такой вопрос нам задали авторы лаборатории «Однажды» на первой же планерке, предварительно ознакомившись со списком потенциальных персонажей.

Общепринятое определение уже имелось: «Социальное предпринимательство – это новаторская деятельность, изначально направленная на решение или смягчение социальных проблем на условиях самоокупаемости и устойчивости». Говоря проще – решение проблем общества при помощи инструментов бизнеса. Социальный предприниматель – не благотворитель и не бессребреник. Он зарабатывает иногда очень даже неплохо и хочет, чтобы его бизнес приносил еще больше прибыли. Но в то же время социальный предприниматель не «акула капитализма», стремящаяся улучшить свое благосостояние любой ценой. Бизнес для него – высокоэффективный инструмент преобразования реальности, а отправная точка – социальная проблема, которую он пытается решить в соответствии со своими ценностями и идеалами.

В одной из фундаментальных иностранных статей на эту тему (J. L. Thompson, «The world of the social entrepreneur») говорится, что если обычные предприниматели оценивают успешность своей деятельности, ориентируясь на прибыль, выручку или стоимость акций, то для социального предпринимателя главным критерием является социальная отдача. Однако после серии интервью мы убедились, что едва ли не все в нашей десятке сразу были настроены на зарабатывание денег, а в социальной потребности видели такую же возможность, как в обычной рыночной. Но при этом они четко понимали, что без коммерческой успешности не будет общественного блага. И наоборот.

Сравните два высказывания. Мария Бондарь, Санкт-Петербург: «“Фишка” социального бизнеса в том, что чем больше ты заработал денег, тем большему количеству людей помог. А если не заработал, то и не помог». Александр Мещанкин, Петропавловск-Камчатский: «Моя задача – не жалеть инвалидов, а относиться к ним как к клиентам. Только тогда получится устойчивая финансовая модель, от которой выиграют все». Но в основе такого прагматизма лежит идея неоспоримой пользы. В итоге мы поняли, что делаем книгу не о каком-то специфичном предпринимательстве, а о предпринимательстве как таковом. О бизнесе в чистом виде. Потому что настоящий бизнес – это не про то, как оседлать какой-нибудь ресурс, а про то, как этот ресурс создать самому.

А новый ресурс можно создать, лишь решив какую-то социальную проблему, и никак иначе. Новый ресурс возникает из некоего несовершенства окружающего мира, помноженного на собственный активный идеал. Предприниматель замечает это несовершенство и придумывает-предполагает, как его можно исправить. Если при этом у него достаточно воли, то он делает первые шаги. Сначала пытается в меру своих способностей смастерить машинку для исправления реальности «на коленке». Появляются единомышленники, возникает команда. Но энтузиазм тоже не вечен, поэтому в какой-то момент проект по исправлению реальности требует ресурсов. Единомышленники начинают их искать, очень сильно эволюционируют и постепенно приучаются мыслить не проблемами, а возможностями – то есть становятся частью предпринимательской культуры. Если основатель и его сподвижники достаточно настырны, восприимчивы к новому и в своем личностном росте поспевают за ростом проекта, то в какой-то момент он пробивает потолок жизнеспособности и сам становится ресурсом – то есть окончательно превращается в бизнес.

«В отрыве от ценностей деньги действительно могут стать источником всяческого зла, но, если их эффективно увязать с социальными целями, они могут стать источником новых возможностей», – это слова Бена Коэна, бывшего американского хиппи, который основал империю мороженого Ben and Jerry. Свою деятельность он называл заботливым капитализмом, а богатым человеком стал, не имея ни малейшего желания разбогатеть. Ему просто нужны были средства на свои социальные проекты, просить он не умел, поэтому решил зарабатывать сам. Не в начале этого же пути находится герой этой книги Антон Кучумов? Он всего лишь решил развивать в России культуру уличного фитнеса и открыл для этого магазин сопутствующих товаров Workout, выручка которого достигла уже 25 миллионов рублей.

А тот же Google – разве он рождался и развивался не как социальный бизнес? Именно так. Основатели поисковика предчувствовали большую социальную проблему. Они видели, как наступает информационная эпоха, количество данных растет в геометрической прогрессии, и понимали, что кому-то на этой планете обязательно придется найти новые методы поиска, иначе человечество в этой информации захлебнется. Сначала Серж Брин и Ларри Пейдж работали над этой темой в университете, потом научная, по сути, работа стала бизнесом. Примерно то же самое и в то же время происходило в России с молодыми учеными Воложем и Сегаловичем – так появился «Яндекс». Разве не в начале того же пути стоит Наталья Никитина из Коломны? Она всего лишь написала диссертацию о том, как возрождать города, инвестируя в развитие их же собственное культурное наследие. А потом попыталась применить свои научные выводы на практике. Результат – целая сеть собственных интерактивных музеев, перезагрузка исторического центра города Коломны, выросший в пять раз туристический поток и собственный филиал в Лондоне.

При чем тут дельфины? Разумеется, это не более чем подходящий образ, на котором мы остановили свое внимание, когда перебирали в голове разные «предпринимательские тотемы», пытаясь примерить их к нашим героям. Дельфины, будучи по природе хищниками, обладают инстинктом спасателя и удивительным альтруизмом. Они весьма практичные и при этом общественные животные. Отличаются любознательностью и традиционно хоро-

шим отношением к человеку. Быстрые, ловкие, находчивые. Акулы тоже бывают изящными, с великолепной реакцией, и они по-своему нужны для биосферы. Но без дельфинов трудно представить себе как настоящее, живое море, так и здоровую, развивающуюся страну. Экономика будущего – это экономика знаний и ценностей, и в авангарде развития окажутся те, кто эти ценности имеет и производит. По сути, эта книга – о навыках предпринимательской культуры XXI века и о том, как эти навыки произрастают на российской почве.

Мы сознательно ушли от красивых заголовков и в качестве названия каждой истории взяли ключевые высказывания самих героев. Как известно, дельфины общаются между собой при помощи сигналов на высоких частотах, недоступных человеческому уху. Мы не могли не вспомнить этот факт, читая тексты из Красноярска и Самары, из Питера, который на Неве, и Питера, который на Камчатке. Эти люди говорят об одном и том же одними словами, как будто между ними действительно существует какой-то неуловимый информационный обмен. Взгляните на оглавление книги – это перекличка «дельфинов капитализма» со всей страны. Мы лишь помогли этим людям рассказать свои истории – себе самим, друг другу и тем, кто давно созрел для того, чтобы пуститься в собственное плавание.

Читайте и действуйте.

Иван Просветов,
Дмитрий Соколов-Митрич,
Лаборатория «Однажды»

1/ ВЕЛЬСК, АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ
«Социальное предпринимательство? Во-первых, это красиво…»
Что сделал бывший торговец нелегальной водкой Сергей Пятовский из маленького города и выводка доисторических животных

АВТОР: Владислав Моисеев



КОМПАНИЯ

ООО «Динозаврия». Детский парк развлечений.

МЕСТО ДЕЙСТВИЯ

Город Вельск, Архангельская область, центр лесной и лесохимической промышленности. 30 тысяч человек населения, 9 веков истории и никакого праздника.

СТАРТОВЫЕ УСЛОВИЯ

Собственное помещение – небольшой торговый центр отделочных материалов и мебели. 5 миллионов рублей, накопленных за годы ведения бизнеса, еще 5 миллионов – привлеченные средства.

ДОСТИЖЕНИЯ

Не сел в тюрьму, не спился, не разорился. С нуля основал в городе «маленькую Икею», а затем – один из крупнейших детских развлекательных центров в регионе. Создал 25 рабочих мест, получает в год 3,5 миллиона рублей чистой прибыли, почти все вкладывает в дальнейшее развитие. Консультирует молодых провинциальных предпринимателей со всей страны и играет в бане на ударной установке.

При чем здесь «Адидас»?

В центре старинного Вельска стоит огромный обезглавленный православный собор. Он похож на сломанный зуб, неумело запломбированный под Дом культуры инициативными советскими стоматологами. Собор, как и б*о*льшая часть дореволюционных построек Вельска, был воздвигнут не на казенные, а на частные средства. Это довольно распространенная история: маленькие уездные города всегда жили за счет меценатов и попечителей, которые строили храмы, гимназии и богадельни, а потом передавали их городу.

Если поднять документы по вельскому бюджету конца XIX – начала XX веков, то обнаружится, что государство вкладывало в городскую инфраструктуру чуть больше, чем ничего. Но помимо очевидных минусов такой политики невольно возникал один существенный плюс: по мере того как местные жители сами разбивали скверы и бульвары, ставили фонари и скидывались на храмы, в них постепенно возрастало чувство, что именно они хозяева того места, где им довелось жить.

Когда глиняные коленки советского исполина начали дрожать, в районе Лесобазы родился Сережа Пятовский. Его мать и отец целыми днями трудились на лесообрабатывающем заводе, как и все остальные жители этой местности. И по логике развития событий Пятовский-младший должен был подрасти и занять свое место у пилорамы.

Пока родители были на работе, пионер Сережа развлекал себя как мог. Занимался классической борьбой и бальными танцами, ходил на уроки выжигания по дереву и стоял на воротах в хоккейной команде, постоянно ездил на какие-то соревнования и где-то побеждал. Но назвать его образцово-показательным советским школьником было трудно. Мешал неуемный инстинкт организатора. Когда мама приходила на родительские собрания, она первым делом выслушивала очередную историю о том, как ее сын вдохновил весь класс – и двоечников, и отличников – зачем-то уйти с уроков. Тут же Пятовского нахваливали за то, что он организовал соревнование, провел мероприятие и получил грамоту. В общем, это был вполне нормальный, слегка гиперактивный советский ребенок.

– После девятого класса ударники и отличники шли учиться дальше, а двоечники и троечники отправлялись в ПТУ, – рассказывает Сергей тридцать лет спустя. – Я оказался единственным пацаном в классе, который закончил год на четверки и пятерки, но идти в 10-й класс и жить в женском царстве мне не хотелось. Я пришел к маме и сказал, что хочу в ПТУ. Она, конечно, была в шоке, пыталась меня переубедить, но ей это не удалось.

В ПТУ Пятовский продолжил карьеру неугомонного организатора, подменял физрука. Ему прочили кто армию и тюрьму, кто институт и блестящую советскую карьеру. И все, наверное, было бы как-то так, если бы исторический процесс не внес небольшие коррективы в его судьбу.

Когда Сергей еще учился в ПТУ, в Вельске открылся первый кооператив. В те времена от фарцы до измены Родине был один шаг, но Пятовский никогда не был убежденным социалистом, а свой пионерский галстук воспринимал просто как неудобный элемент одежды. Ему не очень нравилась унылая предопределенность советской жизни, где все решили давно

и за тебя, зато нравилась новая движуха. И, как только появился кооператив, он пришел туда работать, потому что какая движуха без Пятовского?

Первые вельские кооператоры строили гаражи. Сергей и раньше подрабатывал на лесозаводе, убирал мусор, но кооператив оказался чем-то принципиально новым. Раньше на производственной практике Пятовский не раз наблюдал, как рабочие килограммами выкидывали гнутые гвозди и всякий брак. Имущество это было общее, а значит, ничье. В кооперативе же гвозди бережно выпрямляли и вообще очень деликатно относились ко всем расходным материалам. Потому что это были деньги. Пятовскому такая рачительность понравилась, а еще ему понравились немалые по тем временам деньги, и он легко проникся духом частного предпринимательства. Этот дух позволил ему быстро скопить денег на мотоцикл «Минск» и красный шлем, а о чем в его возрасте можно было еще мечтать?

– В ПТУ я учился на электрика и водителя, – продолжает Сергей. – Правда, водить я умел и до ПТУ, а с электричеством так и не подружился. Зато именно там я продолжил свои коммерческие опыты.

В ту пору особенно круто было иметь кроссовки «Адидас». Найти их было сложно, купить – еще сложнее. Пятовский, уже познавший вкус предпринимательства, смекнул, что на этой моде можно неплохо заработать. Он покупал самые обыкновенные кроссовки, вырезал из старых сапог три полоски, клеил их и продавал однокурсникам под видом «Адидаса». Романтика первоначального накопления капитала постепенно захватывала всех вокруг, коммерсант из зловредного американского шпиона превращался в пример для подражания. Появлялись все новые кооперативы, видеосалоны, лотки с мороженым. Но тогда было ощущение, что все это просто какая-то игра. По крайней мере, так казалось Пятовскому.

После ПТУ он ушел в армию и на два года выпал из бурной экономической жизни страны. Там он возил начальника штаба на уазике, играл в ансамбле и непростительно терял время. А когда вернулся домой, Вельск было не узнать. Повсюду выросли новые ларьки и магазины. Прямо на вокзале он встретил одноклассника, с которым продавал кроссовки в ПТУ. Тот был уже на собственной машине и предложил подвезти до дома. Пока они ехали, друг рассказывал, сколько ларьков уже поставил и сколько еще в проекте.

Пятовский только кивал в ответ. Сказать ему было особенно нечего. После армии он собирался устроиться на завод и начать работать. Но, глядя на цветение жизни вокруг, оказался в полной растерянности. Вместе с еще одним другом он попробовал устроиться в милицию – в армии ему очень понравилось водить уазик, и он хотел продолжить этим заниматься за деньги. В итоге Пятовского готовы были взять в органы, а друга – нет. Без друга в милицию он идти отказался. Делать было нечего: течение жизни само выбросило его в ту заводь, где уже плавали первые серьезные вельские предприниматели.

При чем здесь «сникерс»?

Чтобы начать предпринимательскую карьеру, Пятовский придумал довольно простую схему. Он продал любимую куртку, мамин холодильник и купил ваучеры. Вместе с другом-дальнобойщиком они договорились, что съездят в Питер, продадут там ваучеры, купят майонез, привезут и продадут его в Вельске. Казалось бы, что может быть проще.

Разумеется, где-то по дороге в Череповец машина сломалась. Они отсоединили фуру и поехали в город. Водитель был немного выпивший, и, когда милиционеры остановили их, никакие уговоры не сработали – нарушители были доставлены в отделение. А наутро среди возвращенных вещей никаких ваучеров и денег, естественно, не оказалось. Первый предпринимательский опыт Пятовского закончился полным провалом, долгами, потерей куртки и холодильника.

Чтобы как-то разобраться с финансовыми проблемами, Сергей разгружал вагоны и перебивался мелкими заработками, а вскоре устроился к вельскому предпринимателю Саврасову возить товар. Пятовский ездил в Вологду и привозил печенье. Но вскоре он подумал, что к печенюшкам неплохо было бы добавить еще и пиво. Уже после нескольких пивных рейсов он начал понимать, что торговать алкоголем – это почти как добывать нефть.

– Я предложил своему шефу привозить еще больше пива и сдавать его на реализацию в местные ларьки, – рассказывает Сергей. – Тот с напрягом, но все-таки согласился. Мы решили поэкспериментировать: Саврасову прибыль, мне – комиссия. В результате за этот месяц я поднял ему продажи пива в десять раз.

Но когда Пятовский пришел за зарплатой в бухгалтерию, начались проблемы: оказалось, что заработал он неприлично много. И не важно, что прибыли в общее дело он принес еще больше – Саврасов был из тех недальновидных предпринимателей, которые думают издержками, а не доходами. В общем, вот тебе зарплата, и иди. Сергей повозмущался, развернулся и ушел. Ему не особенно хотелось ругаться и выяснять отношения. Он просто решил, что сам будет заниматься пивом.

– Ничего сложного придумывать было не надо: я нанимал машину, закупал в Ярославле бочковое пиво и продавал в ларьки. Сам ездил, сам развозил. Потом перешел на бутылочное пиво. В те времена чем ни займись, все цвело и пахло – воткнутая в землю палка начинала цвести и плодоносить.

Вместе с пивом Пятовский развозил по округе еще и батончики «сникерс». Джентльменский набор для идеального свидания тогда включал в себя два наиболее романтических компонента: бутылку ликера «Амаретто» и «сникерс». Это было примерно как пригласить девушку в театр. Когда Пятовский только въезжал в очередную деревню, люди уже радостно встречали его криками «Сникерс! Сникерс приехал!». Так постепенно за ним закрепилось это прозвище. Все его знали именно как Серегу Сникерса.

Со временем к пиву и «сникерсам» добавилась водка. Зарабатывать на мелких и средних поставках было довольно легко и чертовски выгодно, но Пятовскому хотелось еще больше денег. Все это он воспринимал как какую-то компьютерную игру, в которой ты ничем не рискуешь и можешь в любой момент снять шлем виртуальной реальности и положить его на полку. Серега Сникерс пошел в отрыв и вразнос: он отдирал акцизные марки с привезенной водки, отглаживал и отправлял обратно на завод. За каждую марку он получал денежку, и всем было хорошо. Сначала все это выглядело невинно, но постепенно достигло каких-то совершенно недетских масштабов: Сникерс даже поставил контейнер прямо во дворе многоэтажки, где жила его мама. Там он хранил водку, там же ее и продавал.

Он понимал, что становится нехорошим парнем. Ему не раз говорили: «Серега, ты наглеешь». И друзья, и даже милиционеры намекали, что это игра с огнем, советовали одуматься, а то хуже будет. И Пятовский внял советам: он твердо решил, что вот эта поставка будет самой-самой последней.

Когда к контейнеру в самый-самый последний раз подъехали самые-самые последние клиенты, Сникерса не было дома, но его мама вышла и продала им водку. Разумеется, покупатели оказались подставными, и прямо во дворе милиционеры устроили показательную облаву, чтобы дать всем остальным сникерсам сигнал: дальше торговать как попало и чем попало не получится.

Где-то здесь и могла закончиться история успеха предпринимателя Сергея Пятовского. Его должны были задержать, осудить и отправить по этапу. Адвокат смог придумать только один вариант спасения – ему нужно было сказать, что это все мама: это ее бизнес, ее водка, и он тут совершенно не при делах. Дело в том, что пожилую маму, пенсионерку и отличницу производства, вряд ли бы кто-то посадил за решетку. И мама, естественно, была не против. Им казалось, что они ничего плохого не совершили и это все какая-то нелепая игра, недо-

разумение. Но милиционеры подошли ко всему основательно – они решили устроить показательную порку, чтобы другим было неповадно. Матери Пятовского вменили незаконное предпринимательство. Начались многочасовые допросы, на них она уверяла следователей, что это сугубо ее бизнес и сын действительно не имеет к нему никакого отношения. Следователи давили на самого Пятовского, говорили, что у него нет сердца, что он мать подставил и она пойдет по этапу за него. Сникерс понимал, что стал совсем плохим парнем. Он сгорал со стыда, потел, краснел, но продолжал настаивать, что это не он.

На суде все смотрели на Пятовского как на Павлика Морозова. Ни он, ни его мать еще до конца не осознавали, что кого-то из них могут реально посадить. Мама на суде повторила, что торгует водкой сама, сын подтвердил. Ей дали пять лет условно, но вскоре сняли судимость по амнистии.

Фирма веников не вяжет

Суд быстро привел арахисовые мозги Сникерса в порядок. Больше он водкой не торговал и вообще расстался с алкоголем во всех смыслах этого слова – и как бизнесмен, и как потребитель. Хотя как потребитель – не сразу.

Раньше он вел возмутительно разгульный образ жизни. В баре «Кубок чемпионов» появлялся чаще, чем дома. Сначала это были невинные дружеские сборы по пятницам. Потом к пятницам добавились субботы, за ними воскресенья, а дальше прицепились понедельники, вторники и среды. В четверг все отходили, чтобы в пятницу начать по новой. Оставался один день, чтобы алкогольная сансара закольцевалась и Сникерс провалился в абсолютное небытие. Разумеется, это уничтожило семейную жизнь, и вскоре он развелся с женой.

Но в один прекрасный день Пятовскому не удалось заглянуть в «Кубок чемпионов»: у него целый день кружилась голова. Он жутко испугался и решил, что завтра тоже не пойдет в бар. Голова еще какое-то время кружилась, но после основательной сушки перестала. А страх остался. Так он бросил пить.

– Когда не стало ни семьи, ни «Кубка чемпионов», ни азартного подпольного бизнеса, я впал в депрессию, – признается Сергей. – Я приходил домой и не понимал, что делать. Сижу трезвый, как дурак, и ничего не радует. И тогда я решил хотя бы доделать то, за что взялся еще давно, – достроить новый дом.

Чтобы понять уровень предпринимательской культуры г. Вельска конца 90-х – начала нулевых, достаточно сочетания трех слов: и так сойдет. Накопив жирок в романтические постперестроечные годы, большинство бизнесменов либо уехали, либо остановились в развитии, либо оказались в лучших мирах. Никто особо не старался ради клиента, торговля просто куда-то шла неуверенной походкой.

Впервые депрессивный Сникерс-Пятовский столкнулся с этой культурой, когда решил вставить в только что достроенный дом окна. В городе работала стекольная мастерская, но максимум, что там могли сделать, – это отрезать кусок стекла.

– Ребята, а застеклите мне раму полностью. Я заплачу, просто возни всей этой не хочется, – сказал он стекольщикам. Его предложение они восприняли без энтузиазма. А когда Сергей поинтересовался, почему они не стеклят окна под ключ, ведь спрос на это в городе есть, ему сказали, что никому это не надо, да и вообще, и так сойдет.

Кое-как Пятовский вставил себе окна сам и вскоре поехал в Москву. Там он проходил мимо выставки «Мир стекла» в Экспоцентре и решил заглянуть. Он долго разглядывал изысканно нарезанные зеркала и думал: неужели в Вельске это и правда никому не нужно? Вернулся домой, пофантазировал и решил попробовать сделать так, как ему подсказывал внутренний голос – вопреки словам стекольщиков и здравого смысла. Он снял ангар в 300

квадратных метров, закупил несчастные штапики, гвоздики, стеклорезы, нанял людей, которые бы делали окно под ключ. Да, он понимал, что, если клиент будет делать все сам – искать чертовы штапики, красить, вставлять, вбивать и тратить на это кучу времени и сил, – у него получится в пять раз дешевле. Но почему-то к Пятовскому резко потянулись люди – они готовы были платить за то, чтобы не мараться краской, не искать по городу расходники и просто получить готовое хорошее окно.

– Бизнес пошел в гору, и я решил расширяться, – рассказывает Сергей, – стал резать зеркала, остеклять столы и даже делать аквариумы. Впрочем, голые аквариумы сначала не пошли – ведь людям все равно потом надо было ехать в большой город за рыбками, камушками, водорослями. И тогда я решил, что аквариумы тоже надо продавать под ключ. Нашел оборудование, рыбок – и все это вместе стали покупать. За тысячу рублей простые аквариумы никто покупать не хотел, а за десять со всеми фильтрами, живностью и кораллами – покупали. Тогда я понял, что люди хотят не только аквариум, но и достойного к себе отношения. А еще я понял, что в моей жизни опять начинается та долгожданная движуха, без которой мне всегда было смертельно скучно.

Когда дело дошло до внутренней отделки дома, случилась ровно такая же история, что и с окнами. Пятовский носился по городу в поисках правильных саморезов. Достаточного количества нигде не было. Он спрашивал, почему не везут саморезы – для того, чтобы истыкать ими весь дом, ему нужно было десять коробок. Услышал то же самое, что от стекольщиков: «Это ты дурак просто, раз тебе надо». Но опыт с собственной стеклорезкой показал, что дела обстоят вовсе не так, как говорят конформисты. Так что Пятовский подумал и открыл большой магазин крепежа – там его было столько, что можно было чуть ли не нырнуть в бассейн с саморезами.

По мере того как достраивался дом, Сергей еще не раз столкнулся с той же историей. Он хотел купить и установить дверь, но дверь можно было только посмотреть в каталоге, а устанавливать надо было самому. Пятовский уже ни с кем не спорил – он давно понял, что нет смысла говорить о сервисе, нужно просто его делать. Вскоре он открыл гигантский по местным меркам выставочный зал дверей, их можно было купить без предзаказа и вместе с установкой. Раньше все ездили за дверями в Вологду – за 100 километров. Теперь же никакого резона туда мотаться не было. Сергей захватил радиус в 150 километров, и теперь все ездили к нему. Оборот его магазина составлял до 4 миллионов в месяц, а конкуренты скрипели зубами.

И наконец, когда отделочные работы подошли к концу, Пятовскому оставалось только поставить забор вокруг дома. Он пришел на металлобазу, где все добывали себе заборы. Ему показали железные палки и сказали считать самому, сколько и чего нужно. «Да что такое!» – думал Пятовский, уезжая с металлобазы. Он ничего не понимал в заборах и даже думать не хотел о том, как считать металлические палки. Несложно догадаться, что вскоре он решил сделать большой парк заборов. Там можно было купить настоящий готовый забор, попробовать через него перелезть, чтобы протестировать эффективность против воров, и заказать установку. Он нанял целую бригаду, пригласил к ним специалиста, который рассказал о последних тенденциях в мире заборостроения, и дело пошло.

Все эти бизнесы оказались чертовски успешными. Оказалось, что рынок заборов, окон и дверей просто находился в анабиозе: например, пенсионеры с зашитыми в матрас кубышками воздерживались от новых заборов и окон не по причине бедности, а потому что им просто тяжело самим ездить на металлобазу и бегать за многострадальными штапиками, но легко заплатить тем, кто сделает все в лучшем виде. Огромный сегмент рынка просто был не охвачен в силу того, что предложение безответственно относилось к спросу. В результате стекольная мастерская, где Пятовский заказывал себе окна, закрылась, торговцы дверями разорились. А тем, кто выжил, пришлось соответствовать уровню конкуренции. Вскоре

Пятовский открыл магазин столов и стульев, начал продавать интерьеры, его обороты исчислялись миллионами в месяц. В конце концов он сделал своеобразную вельскую «Икею» и постоянно держал конкурентов в напряжении.

Сергей называет это моделью «Магнита». Если открыть огромный супермаркет, где есть все, рядом с унылым ларьком, то ларек непременно закроется, а все покупатели потянутся в супермаркет. Но Пятовский не просто хотел денег. Он хотел показать, как нужно делать бизнес. Ему нравилось задирать планку, среда брала его на слабо, он велся. Не то чтобы ему сильно льстило быть локомотивом предпринимательской культуры, но он пытался доказать, что воплощать даже самые дикие фантазии, казалось бы, несовместимые с образом маленького провинциального городка, – это круто и прибыльно.

«Мерзкие твари»

2013 год. Пятовский едет на юг с новой женой и ребенком. Перезагрузка семейной жизни вывела его из депрессии, бизнесы радовали и приносили хорошие деньги – можно считать, что жизнь удалась. Сергей жарился на пляже, наблюдал, как сын бегает по детскому лабиринту, и высчитывал маржу фотографа с обезьянкой, который вяло бродил по пляжу и предлагал запечатлеть «этот счастливый момент».

Вы, наверное, уже догадываетесь, что было дальше. Никаких лабиринтов в Вельске не наблюдалось, там сыну бегать было негде. Пятовский вернулся в гостиницу и задумался: все его семейные знакомые постоянно бубнили, что с детьми развлечься негде, пойти некуда. Он и сам периодически ворчал по этому поводу. Как-то раз он пришел в детский сад к ребенку и увидел, как на празднике воспитатель включает и выключает свет. Пятовский спросил, что происходит, и получил простой ответ: «Это светомузыка». В целом эта история неплохо характеризовала уровень рекреационной инфраструктуры в городе. Круче только торжественное открытие вкопанных в землю покрышек на детской площадке.

Пятовский задумался, а не сделать ли в Вельске такой же лабиринт, как на пляже. Вот только просто лабиринт – это как-то куце: к нему не мешало бы добавить кафе, другие аттракционы, а раз так – то получается уже детский развлекательный центр. Но зачем? Денег ведь уже и так предостаточно. Этот вопрос волновал Пятовского меньше всего. Запал делать что-то просто потому, что хочется и можется, – он еще никуда не делся. Прямо на отдыхе Сергей нашел сайт Vtorio для профессионалов индустрии развлечений и начал ходить по форуму и расспрашивать, как построить «диснейленд» в маленьком городке. Через сайт он вышел на компанию, производившую огромных танцующих динозавров, которых раскупали детские центры. И это была любовь с первого взгляда. Пятовский подумал, что Микки-Маус не вечен, мода на всякого рода «маш и медведей» меняется, как направление ветра, и только эти очаровательные мерзкие твари всех нас переживут.

С юга Пятовский возвращался одухотворенным. У него было 5 миллионов, и этого, разумеется, не хватало для «диснейленда» с динозаврами. Но его это нисколько не смущало: если есть цель, средства найдутся. Разумеется, он не думал об этом проекте как о благотворительности – его вельский «диснейленд» должен был приносить деньги и отбивать инвестиции. Потратить нужно было порядка 10 миллионов на перестройку здания, покупку динозавров и аттракционов, ремонт и промо. На те же 10 миллионов можно было открыть два суши-ресторана или купить две квартиры в Москве, но Пятовскому это было неинтересно. Большие понтовые машины у него уже давно стояли под окном, дом построен, дерево посажено, сын растет, и он чувствовал, что к нему подбирается тошнотворное, как вкус арахиса, пресыщение и скука.

Первые же попытки поделиться своей идеей с друзьями имели закономерный результат: ему несколько раз уверенно повторили, что он дурак. Какие динозавры в маленьком городке, где мухи дохнут от скуки? Сергей расстроился, задумался и слегка притормозил.

Но у Пятовского был и план Б: он давно следил за блогом Федора Овчинникова, молодого парня из Сыктывкара, основателя теперь уже международной, а тогда еще всероссийской сети «Додо Пицца». Для Пятовского это было своеобразное медитативное расслабление и вечерняя молитва. Ему казалось, что они с Федором мыслят похоже, и в какой-то момент он решил купить франшизу и открыть пиццерию в Вельске. Пятовский отправился к Овчинникову, они познакомились, понравились друг другу, но Федор сказал, что продавать франшизу в такой маленький городок – это пока не приоритетная задача. Пятовский, конечно, расстроился. Маленький городок, слишком рискованно – он уже все это слышал, когда рассказывал знакомым про динозавров. Очевидно, среда опять брала его на слабо, и он опять повелся. Пятовский вернулся в Вельск и начал действовать.

Разбежавшись, прыгну со скалы

Когда человек впервые прыгает с парашютом, часто так случается, что в последний момент в самолете он идет в отказ, хватается за кресло и отказывается покидать борт. Инструкторы в таких случаях практикуют очень простое решение: они просто пинком выталкивают своих подопечных, и те отправляются в полет. Едва почувствовав в душе нерешительность парашютиста, Пятовский решил сам себя выпихнуть из самолета. Он зашел на сайт Vtorio, созвонился с модератором и сообщил, что хочет вести блог о том, как он строит свой развлекательный центр. Ему дали добро, и он сделал следующую запись:

Сергей1972:

Дорогие друзья!

Хочу обратиться к вам с деловым предложением, которое для кого-то, возможно, покажется экстравагантным, для кого-то слишком смелым, а кому-то придется по душе. Прежде чем я начну излагать свою идею, давайте знакомиться. Меня зовут Сергей Пятовский, я предприниматель из города Вельска Архангельской области. Это старинный город с населением 30 тысяч человек, благодаря выгодному географическому положению и транспортной инфраструктуре он является деловым, торговым и культурным центром Важского региона (Поважья), включающего в себя обширную территорию пяти соседних районов Архангельской и Вологодской областей с общей численностью жителей примерно 100 тысяч человек.

Мини-парк юрского периода для российской глубинки

Сам я до недавних пор занимался малым бизнесом, связанным в основном со строительными материалами и мебелью, но в последнее время заинтересовался более креативными проектами и, в частности, связанными с индустрией развлечений. Последние полгода достаточно подробно изучаю это направление (в том числе и благодаря сайту vtorio.com), посещаю

различные выставки и иные мероприятия, связанные с организацией отдыха для детей. Сделал для себя вывод, что для малых городов с населением в 20–50 тысяч жителей тематические детские развлекательные центры – это практически неизвестная тема и соответствующего опыта нет ни у кого.

Накопив необходимую информацию, я решил приступить к реализации в 2014 году совершенно нового для нас проекта – открытия в городе Вельске тематического детского развлекательного центра «Динозаврия». Предполагается, что он станет межрайонным (региональным) «мини-диснейлендом» и любимым местом семейного отдыха, куда по выходным будут приходить не только жители Вельска, но и приезжать на весь день гости со всего Поважья. Дополнительным плюсом является то, что детский развлекательный комплекс будет располагаться по соседству с популярными торговыми центрами.

Что я планирую

Если коротко, то идея заключается в следующем. Я хочу под одной крышей объединить образовательно-познавательные программы, культурные мероприятия, детское творчество, семейный отдых и детские развлечения. Все эти направления будут работать под единым тематическим и стилистическим брендом «Динозаврия», то есть в антураже древней истории нашей планеты. В соответствии с этим концептуальным решением будет осуществляться все оформление детского центра, тематические мероприятия, подбор видеофильмов, игр, аттракционов, сувенирной продукции и т. д.

На данный момент под этот проект у меня выделено помещение площадью 380 м^2 при торговом центре «Сервантос», и есть возможность расширять эти площади. На начальном этапе я предполагаю там сделать:

1. Уникальный интерьер с доисторической средой обитания «оживших» динозавров, сменой природных явлений и времени суток, различными световыми и звуковыми стереоэффектами.
2. Детскую игровую зону с развлекательной комнатой, мини-симуляторами и мини-каруселями, лабиринтом, комнатой видеоигр, а также детским развивающим комплексом для малышей.
3. Кафе, комнату именинника, ориентированную на проведение различных праздников, тематических вечеров, иных коллективных торжеств.
4. Зал-трансформер, который может использоваться как кинотеатр для демонстрации научно-популярных, познавательных, художественных и мультипликационных фильмов о динозаврах и древней истории Земли, а также как караоке-клуб, детский спорт-бар или место для проведения концертов и других развлекательных мероприятий.

Вне зависимости от данного проекта по соседству в этом же здании мы открываем фотостудию со своей фотошколой, а на прилегающей открытой территории – детский автогородок площадью 800 м^2, что, как мы полагаем, будет дополнительно способствовать посещаемости развлекательного центра «Динозаврия».

Прямая трансляция проб и ошибок на сайте Vtorio

> Конечно, проект неизбежно будет корректироваться по мере его реализации. И вот тут-то я подхожу к самому главному, ради чего и написал это обращение к вам.
>
> Мы намереваемся поставить, как нам кажется, уникальный эксперимент. Я приглашаю всех желающих, которым интересна тема создания подобных детских развлекательных центров в таких же малых городах, как наш Вельск, внимательно следить за реализацией нашего проекта от «нулевого цикла» и до полного его завершения.
>
> Я беру на себя обязательство вести систематическую «прямую трансляцию» основных событий во время реализации проекта, не вникая в детали, и вы будете иметь возможность следить за тем, как все происходит. После завершения подготовительных работ и запуска проекта мы суммируем всю информацию и примерно через полгода будем готовы проводить специальные обучающие семинары для всех желающих. В ходе этих семинаров мы будем знакомить вас со всеми сложностями и проблемами, с которыми мы сталкивались, а также с решениями, которые мы находили.
>
> Таким образом, строительство развлекательного детского центра «Динозаврия» в городе Вельске может стать универсальным пилотным проектом для малых городов, который в случае успеха станет затем тиражироваться по всей российской провинции. Уверен, что многие будут с нетерпением ждать, чем закончится наш эксперимент.
>
> Присоединяйтесь!

Обратного пути уже не было. Чтобы окончательно решиться, Пятовскому нужно было прыгнуть из самолета, и он это сделал. Эта ветка форума быстро набрала почти полторы тысячи просмотров – не так уж и много, но для Пятовского это имело колоссальное значение. Он щепетильно относился ко всем комментариям и подробно рассказывал о каждом этапе строительства. Разумеется, форумчане тут же запаслись попкорном и стали внимательно следить за тем, как близко к солнцу подлетит Икар перед тем, как жахнется обо что-нибудь твердое.

> *romm:* Повезло жителям Поважья, что у них есть такой благотворитель. Проект не окупится никогда. Но с помощью вашего действующего бизнеса он будет поддерживаться на радость всем, принося Вам моральное удовлетворение и благодарность.

В ответ Пятовский написал огромный пост с заголовком: «ПРОЕКТ НЕ ОКУПИТСЯ НИКОГДА!» Он слышал все это бесчисленное количество раз и просто рассказал на форуме о том, как сделал все свои актуальные бизнесы именно вопреки очевидной логике окупаемости. Его уверенность в себе и легкая форма безбашенности заражали, постепенно армия фанатов росла и в конце концов победила диверсионные отряды скептиков и хейтеров.

Как потерять 5 миллионов

После того как Пятовский объявил, что будет строить «Динозаврию», он получил на голову еще одно ведро обвинений в том, что у него не все дома, – на этот раз от друзей и близких, но все-таки отправил бригаду строителей переделывать часть его «Икеи» под

развлекательный центр. Параллельно начал подогревать интерес: завел группу ВКонтакте, в которую вскоре набежало 2 тысячи человек, начал развешивать по городу плакаты в духе «Динозавра не видели?» – в общем, изгалялся как мог. Горожане забеспокоились: все уже были в курсе, что Пятовский порожняк не гонит, что он любит задрать планку выше некуда, но все-таки динозаврами он удивил даже тех, кто уже перестал удивляться.

В блестящей пиар-кампании был только один недостаток: все уже ждали каких-то загадочных динозавров Пятовского, но у самого Пятовского еще никаких динозавров не было. У него были только 5 миллионов, которые он стремительно тратил на перерождение своей вельской «Икеи». Проще говоря, он выпрыгнул из самолета, но парашют не раскрылся. Срочно нужно было искать запасной.

Твердая земля внизу неумолимо приближалась, а Сергей так ничего и не придумал. Он был готов взять кредит, но этого делать категорически не хотелось. Он отчаянно гуглил варианты, искал инвесторов и в итоге наткнулся на фонд «Наше будущее», который предлагал беспроцентные займы до 5 миллионов рублей социальным предпринимателям. Пятовский подходил по всем параметрам, кроме одного – он не вполне понимал, социальный он предприниматель или все-таки не очень и где проходит черта между этими понятиями. Но времени на рефлексию не оставалось, и он решил подать заявку.

Из блога Пятовского:

> *Seregapark:* Кстати, Сергей, хотел у вас спросить… «Динозаврия» что для вас? Бизнес или не знаю как выразиться… детище ваше, что ли, которое вы будете тащить независимо от результата?
>
> *Сергей1972*: «Динозаврия» для меня БИЗНЕС! Это такой же бизнес, как и все другие, и если он не будет приносить прибыль, то и тащить его смысла нет, нужно будет закрывать. Но для меня «Динозаврия» – какой-то особенный проект, очень сильно вдохновляет, очень многое приходится делать первый раз. Вот здесь, например, пишу благодаря «Динозаврии», раньше опыта такого не было. Бизнес-планы в Москву на конкурс отправляю тоже первый раз. Не знаю, как это объяснить, но неведомая сила ведет меня вперед и вперед. На данном этапе очень важно положительное решение фонда «Наше будущее», потому что это откроет дорогу туда и другим предпринимателям нашей необъятной страны, которые хотят сделать что-то особенное.

Пятовский подал заявку и стал ждать. Параллельно он достраивал здание, закупал аттракционы и вел рекламную кампанию. Мощный пиар рикошетом дал незапланированный эффект, которому предприниматели обычно не рады: к Сергею стали часто захаживать люди, которым нужна была финансовая помощь. Хоккеисты, футболисты, знакомые просили поддержать их соревнования, проекты, а иногда и просто решить их проблемы. Пятовский не мог отказать, но и дать ничего особенно не получалось – все видели рекламные щиты, но никто не видел, с какой скоростью испаряются его 5 миллионов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.