

ЕВГЕНИЯ ПИЩИКОВА
ДМИТРИЙ СОКОЛОВ-МИТРИЧ
АНАСТАСИЯ ТАТУЛОВА

НЕЛЬЗЯ, *НО* МОЖНО

ИСТОРИЯ **Андерсон**
В СМЫСЛАХ, РЕЦЕПТАХ И ЦИФРАХ

ОТ 1 ДО 50 КАФЕ
ОТ 5 ДО 1500 СОТРУДНИКОВ
ОТ 23 ТЫСЯЧ ДО 2 МЛРД РУБЛЕЙ



Дмитрий Соколов-Митрич

Нельзя, но можно

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2019

УДК 658.5.011
ББК 65.431.15

Соколов-Митрич Д.

Нельзя, но можно / Д. Соколов-Митрич — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2019

Основатель сети «АндерСон» Анастасия Татулова и ее команда рассказывают о душе своего бизнеса, принципах, целях, смыслах, ценностях и философии, о том, какое значение «АндерСон» имеет для них, о любви. Здесь есть и личные истории, и конкретный опыт, который можно воспроизвести. Эта книга для всех, кому интересны подробности становления крупного российского бренда, а также для предпринимателей, владельцев бизнеса и тех, кто только планирует открыть свое дело.

УДК 658.5.011
ББК 65.431.15

© Соколов-Митрич Д., 2019
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2019

Содержание

Сделано «Однажды»	6
Предисловие	7
Три слова	10
Анастасия	14
Почему нельзя украсть хюгге	17
Что можно вынести с работы, или Никогда в жизни	20
У меня была Ленка. И мне было очень надо	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**Евгения Пищикова, Дмитрий
Соколов-Митрич, Анастасия Татулова
Нельзя, но можно. История «АндерСона»
в смыслах, рецептах и цифрах**

Под редакцией Дмитрия Соколова-Митрича, Юлии Чайкиной и Софьи Фроловской

Все права защищены.

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

© ООО «Андерсон Франчайзинг»

© Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Сделано «Однажды»



storymanagement.ru

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 – осмысливаем, выражаем, рассказываем.

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

Дмитрий Соколов-Митрич,
генеральный продюсер

Предисловие

КАК ВАЖНО ОСТАВАТЬСЯ МОНСТРОМ

Любой бизнес обладает всеми свойствами личности его основателя и владельца. Подделки здесь быть не может в принципе, как невозможно подделать отпечатки пальцев, роговицу глаза, структуру ДНК. Если перед вами интересная компания, то начинать ее изучение следует с истории человека, который ее создал.

Мы задумали эту книгу как рассказ о предпринимателе Анастасии Татуловой. Однажды она решила создать мировую сеть кафе для детей и их родителей. Да, именно мировую. Она так и говорит: «Хочу, чтобы везде-везде был “АндерСон”». Потому что иначе неинтересно. Потому что таково свойство ее личности.

Наша героиня умна, красива, целеустремленна. Новая версия советской «студентки, комсомолки, спортсменки». Меньше всего с этим образом вяжутся нотки тэтчеризма, и тем не менее они есть. Татулова – «монстр». Она бескомпромиссна и непрогибаема в том, что считает главным. Но книга получилась не только о ней. Уже на стадии сбора материала мы увидели вокруг нее команду таких же умных, красивых, целеустремленных и бескомпромиссных женщин. Да, только женщин: в топ-менеджменте компании мужчины почему-то не приживаются, хотя попытки были. Может быть, потому, что мужчины не столь бескомпромиссны и нестигаемы?

Сам «АндерСон» – это тоже живое существо. Красивое, умное кафе с непростым характером. Здесь никогда не будут продавать водку. Здесь могут выставить за дверь гостя, если он оскорбит аниматора. Здесь не считают, что клиент всегда прав, а между капризами гостей и своими ценностями всегда выбирают ценности. Именно поэтому в любой точке мира «АндерСон» – всегда «АндерСон», его не спутать ни с чем. Это не просто сеть заведений. Это – цивилизация.

Мы решили исследовать ее, эту цивилизацию. Евгения Пищикова, известный журналист и писатель, один из самых чутких наблюдателей нашего времени, больше года изучала компанию – кафе, гостей, команду, лидера. Получился очень интересный текст, возможно, лучший текст о российском бизнесе. Но Татулова не была бы самой собой, если бы смирилась с ролью подопытной лягушки. Поэтому, выражаясь языком предпринимателя, через год мы перевернули первоначальный бизнес-план, признав, что задумка удалась лишь наполовину. Мы придумали новую версию книги, дав право прямого высказывания главной героине. Так появился раздел «Сундучок Анастасии Татуловой», где она полностью взяла инициативу в свои руки.

В результате получилось две книги в одной. Как разные половинки составляют счастливую пару, так и два ее раздела показывают компанию «АндерСон» с двух сторон – снаружи и изнутри. Первая часть – рассказ о том, как команда девушек придумала красивую историю, чтобы вкусно кормить и много зарабатывать, и как отлично у них это получилось в реальности. Вторая – рассказ самой Анастасии Татуловой о сложностях, неприятностях на пути предпринимательского успеха, ошибках и факпах, которые можно превратить в благо для компании.

Нынешний «АндерСон» – это не только пятьдесят кафе с лучшими сырниками и особой идеологией. «АндерСон» – это еще и целая фабрика, которая снабжает всю сеть, недалеко от метро «Семеновская». Там все сделано по образу и подобию Татуловой – идеальная чистота, строгий контроль и огромные окна с видом на парк. Лишь один штрих портил все эти годы картинку, в которой жила Настя, – вид из окна ее рабочего кабинета. А именно – большое

здание с вывеской «Ресторан “Денис Давыдов”» на противоположной стороне улицы. Каждый уик-энд оттуда гремели свадьбы с визгами, драками, попсовыми песнями.

Ни то, ни другое, ни третье не помогло «Денису Давыдову» остаться на плаву. 23 августа 2018 года помпезная вывеска исчезла с фасада, а вскоре ее место занял фисташковый логотип «АндерСона». Пятидесятое кафе в сети. Для этого команде Татуловой понадобилось почти пять лет и бизнес-соревнование с другими ресторанными холдингами за помещение в тысячу квадратных метров – ценный бизнес-ресурс в развитом районе столицы. Татулова победила и здесь.

Собственно, вся эта книга о том, как ежедневные мелкие дела могут воплотить в жизнь большую (и очень вкусную) мечту. Впрочем, сама Татулова не считает, что мечта воплощена. Ее цель – четыре тысячи «АндерСонов» по всему миру. Чтобы везде-везде был «АндерСон». Нереально? Посмотрим.

*Дмитрий Соколов-Митрич,
Юлия Чайкина,
Лаборатория «Однажды»*

ОНА СОЗДАЛА БУДУЩЕЕ

Читать мое предисловие к этой книге нужно очень осторожно. Я давно и безвозвратно подкуплен андерсоновским фисташковым рулетом, несколько лет знаю Настю и воспринимаю ее как члена большой сколковской семьи.

Читается книга легко – у меня это заняло два коротких перелета в Берлин и обратно в один день. Книга для меня стала финальным фрагментом в общем пазле: я не раз заходил в «АндерСоны», обедал там и проводил встречи; теперь же мне наконец показали, какие потаенные пружинки и сложные механизмы внутри создают это ощущение легкости, естественности и домашнего уюта.

Жесткая машина менеджмента и контроля – это то, что удивляет в книге больше всего. Именно она обеспечивает эффективность компании, возможность масштабироваться и защищать себя в мире российского бизнеса. Еще одна сильная черта «АндерСона» – умение перерастить формат семейного бизнеса, пробиться наверх и развиваться такими темпами, что открытие четырех тысяч кафе в разных странах уже не кажется совсем фантастической целью. «АндерСон» может стать примером для небольших и амбициозных компаний и людей, которые только начинают собственный путь.

Вместе с тем этот рассказ – история про людей, со всеми их слабостями и силой, несовершенствами и одновременной гениальностью. Для меня всегда показателем культуры компании является то, как относятся к совершённым ошибкам: умеют ли их признавать, прощать и что делают, чтобы исправить ситуацию. Это идет от руководства и закладывает фундамент для всей компании. И то, что нам показан не гладкий путь вертикального взлета, а комбинация стремлений, сомнений, борьбы и неудач, только повышает доверие к сказанному.

Это хорошая книга о том, как мелочи определяют общий стиль. Чтобы кафе стали жить и превратились в место, где тебе комфортно, требуется гораздо больше, чем расставить мебель и запустить собственное производство. Это мелкие детали, собственные ритуалы, смешные таблички, еда в виде мозгов, штатный домовый и, конечно же, умение шутить и отстаивать свое право на этот юмор – чего стоит только одна история про «детей, оставленных без присмотра, которые будут съедены или проданы в рабство». Подобные мелочи определяют стиль уникального «режиссерского театра» «АндерСона», который можно скопировать внешне, но точно невозможно забрать оттуда душу.

И последнее. Что меня восхищает в Насте – так это умение создавать будущее, не соглашаясь на то, что окружает ее сегодня. Это выбор лидера, который ведет свою команду к цели, скрытой от всех остальных лесами и буреломами, но вполне реальной для него. Девочка из закрытого северного города, так хотевшая создать собственный теплый мир посреди льдов и снегов, кажется, построила настоящий дом не только для себя, но и для очень многих.

Ну вот. Хотел написать предисловие про «АндерСон», а получилось про Настю. Впрочем, разница не так велика...

*Андрей Шаронов,
президент Московской школы управления «Сколково»*

Три слова

В ноябре 2016 года в Москве проходил крупный бизнес-форум, на который были приглашены известные бизнес-тренеры.

В последний день выступал Кьелл Нордстрем – доцент Института международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики и автор книги «Бизнес в стиле фанк»¹. Про Кьелла писали, что он «появляется на сцене как божество». «Ему почти шестьдесят, он длинная и совершенно лысая каланча в очках с толстой моднейшей оправой. Его черная рубашка сливается с черными джинсами, он пластичен, как жидкость, заполняющая собой пространство». Это всё так. Экстрамодные очки и черная водолазка как мундир памяти Стива Джобса.

К футуристическим фантазиям Кьелла Нордстрема имеет смысл прислушаться – все, что он нафантазировал в 2003 году, сбылось. Кьелл говорил о «настоящем будущем» (это придуманное им обозначение текущего времени), а именно о том, что мы находимся в начале самого стремительного изменения повседневности, какое только происходило в истории. И ключевое слово здесь – «в начале». Многим кажется, что все основное уже произошло или хотя бы ясен вектор ближайших перемен, но на самом деле мы только на старте, и изменения затронут самую суть привычного житейского строя.

«Все, что происходит, пока не меняет принципы зарабатывания денег, – говорил Кьелл, – если есть временная монополия (оригинальная идея, или идея с индивидуальностью) – деньги придут, но как ее удерживать и развивать, если идея неподвижна, а мир подвижен? Кого собирать вокруг себя? Ценность высшего образования становится ничтожной, потому что каждый будет вынужден учиться постоянно». Когда Кьелл сказал, что обучение станет частью рабочего процесса, а компании и корпорации превратятся в своего рода университеты будущего, из зала начали уходить люди.

Тогда господин Нордстрем перешел к тому, что с 2008 года в Норвегии количество домохозяйств, состоящих из одного человека, увеличилось с сорока шести до пятидесяти шести процентов, и всякому приличному футурологу уже стало понятно, что люди обживают новый вид существования поодиночке, но вместе со всеми (в Сети) и что в бизнесе выиграет тот, кто научится обслуживать одинокого человека, замученного общением. В зале осталось пятьдесят процентов слушателей. Оставшиеся исступленно записывали.

А я думала о том, что, если бы Кьелла слушала Анастасия Татулова, основатель сети семейных кафе-кондитерских «АндерСон», она была бы в числе оставшихся. Хотя бы потому, что, по Кьеллу, новая повседневность позволяет перевернуть идею найма на работу. Привычная реальность: мы оцениваем профессиональные компетенции соискателя, потом «подгоняем под себя», тренируем его в человеческих отношениях. Новая реальность: «Найдите человека, с которым вам максимально комфортно, и тренируйте его в знаниях».

А это как раз то, о чем думает, а в общем, уже давно и делает Татулова. По крайней мере, когда она говорит: «Мы нанимаем человека за профессиональные качества, а увольняем всегда за личные», она может вспомнить череду людей, близких ей по духу, неожиданно, удивительным прорывом, взрывом выросших в ее рабочем окружении, и ряд дорогих профессионалов, не сумевших понять и принять коллективный уклад.

А впереди много сложных решений «про команду»: в ближайшие годы «АндерСону» нанимать и нанимать новых людей.

В 2009 году Анастасия арендовала маленький производственный цех в Москве, в бизнес-центре на улице Новаторов, и открыла кафе в сто пятьдесят квадратных метров в районе

¹ Нордстрем К., Риддерстрале Й. [Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта](#). 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

Коньково, где вместе с ней работали пятнадцать человек. Сейчас, в 2018-м, у нее «Фабрика счастья» – сеть из пятидесяти кафе в России и СНГ и тысячи пятисот сотрудников. В 2025-м «АндерСонов» будет четыре тысячи по всему миру. Такой вот план.

То есть люди более чем нужны. И каждому надо объяснить, в чем смысл «АндерСона».

А если спросить Анастасию, зачем она строит сеть, она ответит:

– Хочу быть большой мировой компанией. Как Marriott.

– Зачем?

– Я могу сейчас красиво рассказать, что это мне нужно для того, чтобы завоевать мир. В мире всем без «АндерСона» плохо, а будет хорошо. Но нет, мне хочется просто, чтобы я приезжала куда-нибудь отдыхать, а там везде «АндерСон». Вместо Starbucks. Все честно. Если ты спрашиваешь, деньги это или нет, для меня – нет. Для меня деньги точно не главный мотиватор. Мне просто хочется, чтобы... Везде. Был. «АндерСон».

А что нужно сделать для того, чтобы «АндерСон» был везде?

Победа сетевого бизнеса – это победа идеи, на которой он построен (можно назвать это философией или идеологией проекта), той самой временной монополии, мерцающей индивидуальности и моды, которая вокруг этой монополии возникает. Это не значит, что одной ошеломительной идеи хватает, чтобы на каждом углу открыть свое кафе, – это значит, что все те, кто действительно распространил заведения по миру, свою важную идею все же имели.

И главное – смысл дела должен укладываться в три слова. По возможности.

McDonald's первый завоевывал вселенную с идеей безопасности, узнаваемости и контроля: их клиенты знали, что, где бы в мире они ни зашли в McDonald's – в Париже, Конго или Твери, – они найдут там тот же гамбургер и тот же молочный коктейль, к которому привыкли. В разные годы McDonald's позволял себе иметь даже романтические легенды, и тогда предприятие быстрого обслуживания описывалось как фактория, посольство или место культурной экспансии. Но на самом деле только детские психологи знают, что такое McDonald's и почему он будет жить вечно.

Потому что только там ребенок (в том числе и тот, который живет во взрослом) обретает контроль над тем, что ест. Потому что McDonald's не меняется, и на его территории ты чувствуешь себя в безопасности. Гамбургер – это опора, самая понятная и простая еда в мире странной, взрослой или ориенталистской пищи, которая может быть скользкой или иметь узнаваемые очертания «недавно живого» и трогательного, странно пахнуть, пищать или гореть синим пламенем.

Но McDonald's – уже такая старая и понятная история, что не возбуждает воображение. А с чем покорила мир Starbucks?

Как бы он ни терял свои позиции сейчас, но в 1971 году Говард Шульц вместе с тремя друзьями открыли в Сиэтле один-единственный маленький магазин, где продавал кофе оригинальной обжарки, а в прошлом году в мире работало семнадцать тысяч кофеен Starbucks. Все начиналось с идеи той самой особой обжарки, особого кофе, но глобальным брендом Starbucks стал только после того, как была придумана история «третьего места». Кофейня – не дом и не работа, а середина между работой и домом, атриум, публичное место свободы, которое ты можешь трансформировать по своему усмотрению. Там одинаково уместно отдыхать и одинаково уместно работать.

Когда Говард Шульц отошел от дел, Starbucks начал терять прибыль, а география его присутствия стала сжиматься – все же ресторанный бизнес совершенно особенный.

Хороший ресторан, хороший отель, хорошее кафе – это режиссерский театр, сцена, измененная территория. Потому что атмосферу делает не только обстановка, но и «играющие» сотрудники. Так, постепенно атмосфера и сцена становятся главнее еды.

С уходом режиссера театр умирает. Одно из первых изменений, которое сделал Шульц, вернувшись, – запустил цифровую сеть Starbucks, дающую гостям бесплатный доступ к New

York Times, Men's Health и Women's Health. Акция в вольном переводе на русский называлась: «Возвращайтесь. Газета к вашему кофе уже вернулась». Мелочь, а работает.

Marriott – это, конечно, гостиничная сеть, но начиналась она в 1927 году с сети ресторанов Hot Shoppes. Marriott – это тоже и про безопасность, и про контроль. И абсолютную унификацию сервиса. Они продают безупречный сервис – за сто без малого лет в компании составлены пошаговые инструкции для каждого гостиничного ритуала. Уборка номера в Marriott описывается в шестидесяти шести шагах и должна укладываться в двадцать минут.

Но три главных слова у них другие. Мы еще будем говорить о Marriott – он важен для нас: философия «АндерСона» во многом близка правилам и ритуалам отеля, но сейчас мы о том, с чем Marriott завоевывал вселенную.

Та же история измененной территории. Мир за дверями ресторана (или отеля) и мир внутри должны отличаться друг от друга.

И три волшебных слова, опять же в вольном переводе, чтобы попытаться сохранить словесную игру: «Своих не бросаем» или «Остаемся с гостем до последнего». Тут и особое отношение к сотрудникам, которое описывается первой корпоративной мантрой: «Позаботьтесь о ваших подчиненных, чтобы они позаботились о ваших клиентах и те вернулись к вам». И правило отеля – любая вменяемая просьба гостя, даже неожиданная, должна быть исполнена. В одной из первых гостиниц сети есть архивный список самых фантастических просьб посетителей Marriott. Кажется, он начинается тем, что мистер N. попросил в номер гамак и флейту.

Готов ли «АндерСон» к экспансии? Каковы его главные три слова? Мы сформулируем их вместе с вами, чтобы вы острее поняли и почувствовали историю этой сети.

«АндерСон» меняется. Он же растет. Его история – это драматическая история успехов и неудач, не трагедийная, но путь сети сопровождали многочисленные драматические ситуации. В общем, как у всех. Другое дело, что коллектив у «АндерСона» женский, и поэтому некоторые драмы были прелестными и женскими.

Но Анастасия Татулова, как руководитель, вне гендера. У нее, безусловно, инженерное мышление, она мыслит образами, «картинами», она строит схемы и модели своих желаний, и она точно знает, чего хочет. Она прошла путь ошибок, просчетов, побед, разочарований и приобретений. И она лучше многих понимает, что такое измененная территория и как важны правила игры, чтобы в кафе мир менялся и становился другим, чем тот, что за дверьми. Собственно, правила вот этого внутреннего мира и нужно донести до новых сотрудников. Анастасия говорила:

– Четыре года назад я возила нескольких людей, которые отвечали за ключевые позиции в компании, во французский Диснейленд. Не для развлечения, а для того, чтобы показать им одну-единственную вещь.

Я хотела, чтобы они посмотрели парад.

Это само по себе крутое зрелище. Я больше такого не видела и считаю, что они в этом плане уникальны. Парад проходит каждый день, это витрина Диснейленда, и там есть ворота, которые закрываются, когда парад завершен. Но он большой, это длинная вереница украшенных, блестящих платформ и машин, на которых стоят сказочные герои, и все это очень долго втягивается в эти ворота. Одна за одной заезжают платформы, но ворота открыты, и всех сказочных героев еще какое-то время видно. И вот когда они уже на своей территории, уже вне парада и зрительского внимания, все то время, пока их можно разглядеть, заглянув в створ ворот, они улыбаются и машут. Они остаются в образе. До последнего не фальшивят и не перестают играть. То есть они будут с той же улыбкой, в том же образе, будут Шреком и Марти, Микки-Маусом, Тимоном и Пумбой до конца – до того самого последнего мига, пока не закроются эти ворота.

Это одна из самых ценных вещей, какие я видела. Ты нигде не сфальшивил. Ты сделал так, что тебе все поверили. Ты не разрушил эту веру.

Один из самых неожиданных примеров профессионального мужества, какие я только слышала, – остаться Шреком до конца. В идее «АндерСона» заложено это постоянство, которое способно волновать.

И хотя «АндерСон» – это во многом для детей, интересно понять, как можно было устроить семейное кафе таким образом, чтобы оно смогло понадобиться всем, даже тем, у кого нет семьи. Даже тем самым «людям будущего» Кьелла – одиночкам, измученным общением.

Анастасия

Внутреннее состояние и устройство «АндерСона», какой он сейчас есть, с его немалой долей самоиронии, скрываемой под холодноватым шиком и большой деловой отвагой, описывает легенда про черную девочку, которая на сайте вряд ли появится.

Анастасия говорит:

– Самая лучшая легенда – это несколько раз пересказанная правда. Вот правдивая легенда: в нашем первом кафе, на Островитянова, 5, мы не умели еще делать сами заказные торты. Пекли, но очень мало. У нас был только один человек, который этим занимался. А заказов становилось все больше и больше.

К нам начали постепенно обращаться звезды, известные люди. То был первый наш успех, начало успеха, кафе на Островитянова было постоянно полным. И кто-то из знаменитостей заказал нам праздник. Нужно было сделать большой именинный торт. Наше производство при тех сроках, что были оговорены, справиться с заказом не могло. И мы этот торт отдали на откуп коллегам из известной кондитерской компании с полным описанием того, что надо сделать.

Тут нужно сказать, что имениннице ее знаменитые родители дарили белую собачку. И торт нас просили сделать особенный, символизирующий акт дарения. Главным украшением должны были стать фигурки девочки и белой собачки. У нас были их фотографии, и подразумевалось некоторое портретное сходство. Мы коллегам всю эту историю рассказали, фотографии отдали, наступил день икс, из дружественной фирмы привезли готовый торт.

И звонит мне директор нашего кафе, в котором проходит праздник.

И тихо, задыхаясь, говорит: «На торте девочка-негр и черная собака». Мы звоним этим тортоделам и спрашиваем: «Ребята, вы больные, что ли?» А они нам отвечают: «Простите, у нас белая мастика кончилась. Хотите, деньги за торт не отдавайте, но переделать ничего не можем».

Директор, словом, бьется в истерику. А там заказчик такой, который восемь раз все про-рисовал любовно и пять раз переспросил, поняли ли мы, и прислал фотографии в разных ракурсах и девочки, и собачки. Мы-то поняли – что ж не понять-то. Девочка должна быть похожа сама на себя, собачка тоже.

Директор стоит у телефона, рыдает. Мы ей: «Короче, слушай внимательно. К моменту выноса торта, – говорим мы (а вокруг меня у телефона уже команда советчиков собралась), – выключаешь свет, вообще намертво выключаешь свет. Одна свечка светится на торте. Сама именинница маленькая, она не поймет. Выключаешь свет, выносишь торт и очень бодро, быстро вот эту голову даешь ей откусить. Игра такая. Happy Birthday, вау и все такое. В общем, что хочешь делай, но чтобы они ее не увидели».

Ну и что вы думаете? Гости на самом деле остались очень довольны. Креативный праздник. Собакину голову тоже быстро съели.

Вот так у нас родилась легенда о черной девочке. И этот вопль директора: «Что мне делать, мне привезли торт, а там девочка-негр!» – он остался в истории.

– Но кафе-то, кафе называется не «Черная девочка», а «АндерСон».

– Тут, – говорит Анастасия, – вот какое дело. Никакого шведского кондитера, конечно, не было. Просто однажды мы сели и устроили мозговой штурм. Придумывали название компании. Вариантов было очень много. И было среди них название «Андерсен» (непосредственно как Ганс Христиан), которое, в общем, никому особо не нравилось.

Более того, мне почему-то казалось, что кафе с таким названием в Москве уже существовало. Я была в этом уверена. Но оно все-таки там затесалось, это слово. И мы продиктовали весь список вариантов по телефону менеджеру патентного агентства, который проверял уни-

кальность именования. По телефону. От большого ума. Менеджер оказался человеком неграмотным и вместо «Андерсен» через «е» написал «Андерсон» через «о».

И когда он прислал нам список названий, которые прошли регистрацию, там оказалось слово «Андерсон». Мы сначала посмеялись, что вот бывают же такие тупые люди.

А потом посмотрели на слово. И еще раз посмотрели. Оно оказалось такое прикольное. Потом букву в центре сделали большой, и получилось название. И оно сразу как-то легло. Так бывает. Ничего романтического в истории нет – это чистая правда.

Нас потом замучили вопросами, кто такой Андерсон. Есть такой физик, получил Нобелевскую премию по физике в 1936 году. Есть малоизвестный актер. Есть очень хорошо известный главный герой трилогии «Матрица». Вообще, много достойных мужчин с этой фамилией. У нас даже один случай был. Человек пришел в кафе, а у него фамилия такая, Андерсон. Мы ему подарили что-то хорошее.

Это наша настоящая история. Она честная, но грустная. А люди не любят грустное, люди любят озорное, поэтому нам приходилось что-то озорное про название придумывать, и мы придумывали все время какие-то легенды. Но я вообще не про это, я не про легенды. Я считаю, что легенды – это про черную девочку. Они должны быть правдой. Они сначала правда, а потом легенда.

О, зато какой у нас был праздник, когда мы победили Памелу Андерсон в Москве по частоте запросов. Раньше первой всегда выскакивала Памела, а теперь – мы.

Вы только подумайте – сеть семейных кондитерских по частоте запросов победила актрису Памелу Андерсон из сериала «Спасатели Малибу». У Памелы грудь пятого размера и красный купальник размером с носовой платок. Это как если бы во всей интернет-вселенной запрос «котики» победил запрос «порно». Революция смысла.

В общем, есть такое модное слово – серендипити (serendipity). У него крепкая английская колониальная история длиной в два с половиной века – оно родом из древнеперсидского эпоса и было вывезено в Британию писателем Уолполом в качестве воздушного сувенира. А в моду в бизнес-среде вошло недавно. Серендипити – значит «будь внимателен к совпадениям», а главное его значение – «умение извлечь выгоду из случайно сложившихся обстоятельств, даже если первоначально все складывалось совсем не в твою пользу».

Вы ведь уже поняли, что большой навык в использовании принципов серендипити – сильная сторона команды «АндерСон»? Дальше будет еще интереснее.

А пока посмотрите: случайно, по ошибке полученное название удивительно легло на все то, что есть в воздухе «АндерСона». В слове есть оттенок сказочности и есть скандинавские корни. И то и другое важно для духа сети.

Значение же этого слова самое простое – сын Андерса.

Андерс (шотландское, скандинавское), Эндрю (английское), Андрей (русское) – это одно из самых древних, и самых простых, и самых сильных имен. Потому как в основе лежит греческий корень «андрос» – муж, мужчина, человек.

Сын человеческий – вот что значит это имя, и есть в нем тихий космос.

А если открыть пустозвонный сайт «Характер по имени», то и там отыщется кое-что интересное. Как в любом гороскопе, где каждому доверчивому читателю перечисляют сразу все, чтобы совпало хоть что-то.

«Имя Андерсон символизирует склонность человека к непрерывному движению, – написано на сайте, – но Андерсон любит свой дом и любит зиму».

Вот и совпадение. Потому что история сети семейных кафе «АндерСон» началась с картинки, которую представила себе Анастасия Татулова, когда решала, чем она хочет на самом деле заниматься.

Она представила себе маленькое помещение: «Такое плотненькое, столов много. Мамы, дети, коляски. Все счастливые, музыка хорошая играет. Чтобы снег еще шел. Чтобы под Новый год это было. И шампанское, и какая-нибудь плюшевая овечка шкодная сидела».

Почему нельзя украсть хюгге

– Все утро накануне открытия первого кафе, на Островитянова, я рыдала. Хотя вообще-то я не «про поплакать». Но меня и сейчас перед открытием каждого нового кафе трогать не рекомендуется. Все уже привыкли за много лет. Понимают, что не стоит в этот день ко мне соваться.

А тогда, зимой 2009-го, я была совершенно точно уверена, что жизнь потеряла всяческий смысл. Во-первых, никто не придет. Во-вторых, там наверняка все не готово. И надо заставить себя ехать в кафе. Но я не могу. Я занята – плачу. Поэтому я сидела дома, пока не приехала моя сестра и не увезла меня на Островитянова. Там была вполне энергичная кутерьма, все что-то делали, все пятнадцать человек тогдашнего штата «АндерСона» пылесосили, наводили последний блеск, вкручивали лампочки и расставляли подушки. А я сидела и боялась.

Но вот мы открыли двери, и в наше кафе пошли дети с лопатками.

Тут нужно сказать, что мы сидим и разговариваем с Анастасией в лофте ее «Фабрики счастья» на Семеновской. Слева от нас большая черная труба стимпанковского вида, по которой дети должны скатываться в праздник. Труба одной стороной уходит в потолок, поэтому детей уводят сначала выше этажом, в тайную комнату, и оттуда сплавляют вниз. По черной глухой трубе. А внизу горят огни, пианино лазоревого цвета, столы в крахмалах, как говаривали дореволюционные официанты, огромные гелиевые шары с серебряными лентами до пола стоят посреди зала стоймя, как лес; крик, праздник и дискотека.

Но то когда идет праздник. А сейчас в зале пусто. И все равно щекотно. Остаточное настроение под потолком плавает.

А Анастасия рассказывает:

– Пошли дети с лопатками...

– С чем?

– Я выбрала помещение для первого кафе именно на улице Островитянова (до этого просмотрела сто вариантов) по той причине, что там очень большая плотность застройки. Следовательно, много детей. Мы находимся как раз на векторе «жилой массив – Тропаревский парк». Открылись в двенадцать часов дня. И семьи с детьми, которые возвращались из парка со своими санками, лопатками для снега, замерзшие, они пошли к нам.

Они заходили и говорили: «Мы вас так ждали!» А у нас баннер на дверях висел. Мы очень долго делали ремонт – полгода, наверное. Потом все не могли получить эту чертову мебель из Китая (я расскажу вам, как мы ездили в Китай за столами). Даже когда ремонт уже сделали, мебель не пришла. Полгода у нас висел баннер: «Здесь скоро откроется “АндерСон”». А они нас ждали, и я их за это буду всю жизнь любить, моих с лопатками на Островитянова...

А мы в зале елки нарядили с пряниками съедобными, которых напекли, и с безе. Все происходило ведь перед Новым годом. Дети пряники прямо с елки откусывали. Чумовое открытие было. И все сразу так расположились, словно они наше кафе всю жизнь знали и всегда в него ходили.

Раз, и в мою картинку попали. Это был один из самых счастливых моментов в моей жизни, когда я поняла, что картинка получилась.

У нас в первый день выручка была двадцать семь тысяч рублей. Я себя чувствовала миллионером. Никаких сложностей в тот день не было, только праздник. Никто не понимал, что все только начинается.

Когда Анастасия увидела картинку своего будущего кафе, она увидела коляски, маленькое помещение и чтобы все было плюшевое и уютное, и она увидела людей, которые будто бы все друг друга знают.

– Как будто ты живешь в соседнем доме и спускаешься попить кофе в место, где ты давно уже свой. Когда я езжу в Европу, я завидую простоте и постоянству соседства, тому, что утром можно в тапках спуститься за хлебом или выпить кофе, по дороге здороваясь со всеми. Для меня это квинтэссенция удавшейся жизни.

Мы спрашивали Настю:

– Удавшейся спокойной жизни?

– Спокойная жизнь мне не сильно интересна. Но это такая жизнь, в которой... есть такое слово, которое сейчас почти не используется современной молодежью, – родина. Знаешь, это когда тебе важно то место, где ты живешь, и тебе важно, что ты здесь родился. У меня вот это все из маленького города идет. Мне так кажется. Это трудно забыть, если ты когда-то жил в городе, который был твоим.

Анастасия родилась в Северодвинске. Сейчас все знают, что это центр атомного кораблестроения, город, который строил, отправлял в походы и принимал атомные подводные лодки. Но в свое время Северодвинск был закрытым городом. В журнале «Пионер» от 1973-го была напечатана повесть «Мальчики из Полярнореченска» – малоценная по своему художественному дыханию, но изобилующая захватывающими подробностями. В эти годы уже гремел Крапивин со своим «Мальчиком со шпагой», где подростковое чувство справедливости разбивалось о взрослое равнодушие, но мальчики из Полярнореченска жили в другом мире. В мире безупречных взрослых. Главная коллизия повести была скорее гайдаровской: мальчики знали, в каком потрясающем городе они живут, но никому не должны были о том рассказывать. И когда один из подростков во время поездки в Москву, случайно раззадоренный столичным ровесником-стилягой, воскликнул: «Да наш город самый лучший! Ты даже не знаешь о нем!» – он был жестоко осужден здоровым детским коллективом. А потом мальчики вернулись в прекрасный, ночной, морозный, защищенный со всех сторон город, которого не было ни на одной карте, и возле КПП их встретили отцы, офицеры в заснеженных шинелях.

Это было похоже на вход в Нарнию – шагаешь через дверь КПП, похожую на шкаф, и попадаешь в необыкновенное место, которого нет. И где все знают друг друга.

Но нужно еще добавить, что в Северодвинск со всей страны стекались и научные сотрудники – он был не только военным центром, но и наукоградом. А теперь представьте себе место, в котором остались от шестидесятых годов культ образованности и культ шуток, прибавьте к этому культ защиты, и вы поймете, что Северодвинск даже восьмидесятых и начала девяностых годов вполне может стать местом, в которое отчаянно хочется вернуться.

Или которое хочется построить. Так что «АндерСон» – кафе с сильным и личным бэкграундом, его настоящую идею очень трудно украсть.

Потому что нельзя создать наполненный подробностями мир, если этот мир изначально не твой.

Нельзя украсть хюгге.

История с «каждый в кафе знает каждого», которая вдохновляла Анастасию, – это тренд, набирающий последние несколько лет популярность и силу.

Это датское хюгге.

Мы опять возвращаемся к скандинавской теме – но куда от этого деться в «АндерСоне»? Хюгге – понятие, которое датчане считают одной из основ своего общества и о котором они готовы говорить так же часто, «как итальянцы о еде».

Сейчас модно открывать хюгге-кафе. Как они выглядят?

Ричард Оранж (The Guardian) так описывает аутентичное хюгге-кафе: «Это непередаваемое ощущение места, людей и единения, которое датчане ценят выше всего.

Это свечи, точно... освещение. Совсем не то, что большие лампы на потолке. И мебель: вам кажется, она куплена в разных местах, как в старом кинозале. Возможно, здесь все зна-

комы. На первый взгляд кажется – все связаны, место наполнено общением, даже если никого нет».

В общем, хюгге-кафе – это место, которое продает чувство дома.

Сделать кафе в этом стиле непросто, считают датчане: нужно слишком долго собирать вещи, которые вызовут умиление, удивление, узнавание и усмешку одновременно.

И да – вы не можете просто купить хюгге, как пакет программного обеспечения. На это нужно потратить свое время.

Возможно, «АндерСон» – первое хюгге-кафе в России, но мы этого еще не знаем. Мы должны понять, какими вещами команда «АндерСона» наполняет свои заведения и как строит свои отношения с гостями – теми, кто пришел к этому «месту социального водопоя».

Что можно вынести с работы, или Никогда в жизни

– До «АндерСона» у меня было четыре основных места службы, четыре работы, и из каждой я вынесла знание, чем никогда в жизни точно не буду заниматься.

Сначала это было рекламное агентство, в котором я работала рекламным агентом. Надо было по телефону звонить и что-то кому-то предлагать. А я интроверт в критической степени. Даже сейчас для меня нет большего ужаса, чем корпоративные мероприятия, на которых надо выступить. У меня за неделю депрессия начинается.

Когда мне надо понять, что происходит в кафе (если что-то там не складывается), я ни с кем там никогда не разговариваю. Я просто сижу и слушаю, что говорят гости за соседним столом, покупатели около витрины, люди на празднике, официанты между собой. Я не разговариваю – я смотрю. Могу, разумеется, задать нужный мне вопрос. Но это неэффективно, потому что, во-первых, мне правды никто не скажет, а во-вторых, слова – это способ создания дополнительных смыслов. По большей части они лишние.

Когда нужно что-то придумать, я придумываю образ и картинку, а ее уже описываю словами. В моем мире деловые партнеры должны говорить друг другу не «я тебя услышал», а «я тебя увидел».

Конечно, рекламное агентство вообще не моя работа была.

Но я начала смотреть, как устроен этот бизнес, и подумала, что не кисло кто-то придумал: наняли людей, зарплату им не платят, платят только проценты... Я тоже так могу.

И смогла. Восемь лет я руководила собственным рекламным агентством. Это было самое начало дикого рынка, когда все занимались всем. У меня было несколько печатных станков и цех, в котором мы делали наружную рекламу. Это и стало специализацией – полиграфия и наружка.

Обычное агентство, которых в Москве миллион. Вернее, был миллион – до централизации рынка. Но тогда крупные сетевые агентства только зашли в Москву, только открывали свои представительства, так что рынок не был еще поделен и всегда была возможность перехватить большой заказ.

Однажды нам достались два крупных клиента. ЕУ и «Алмазы России – Саха». «Алмазы» заказали большую партию сувенирной продукции и не платили за нее год. А потом вдруг заплатили. Им под конец отчетного периода надо было куда-то деньги скинуть, предполагаю. Я от счастья чуть с ума не сошла. Машину себе купила.

А ЕУ с присущей им элегантностью делали кубок по гольфу. Они хотели какие-то необычные призы, и мы ударили местной экзотикой – предложили им призовые кубки, распиленные под гжель. Разместили свой заказ на гжельском фарфоровом заводе. Обо всем договорились. Приехали забирать – и не нашли в цехах ни одного вменяемого человека. Вокруг – прекрасная пьющая деревня. Вечер.

В цеху стоит наш заказ, сделанный наполовину, и ответственный за производство товарищ нам говорит: «А приезжайте вы где-то этак навскидочку через месяц». А мне завтра заказ в Москву везти нужно. Поехала по деревне собирать мастеров, которые к вечеру еще физически могли что-то там разрисовывать.

Парень, который заказывал у меня тогда призовые кружки, сейчас управляющий партнер ЕУ в России, его зовут Александр Ивлев. Такой у нас с ним получился параллельный карьерный рост.

Я, участвуя в конкурсе ЕУ в 2016 году, увидела его, вспомнила всю эту гжель. Говорю: «Александр, хочу с вами еще раз познакомиться». А он мне отвечает: «Я вас прекрасно помню». Я не стала его спрашивать, почему он меня помнит. Мы сдали гжель за пять минут

до начала турнира. Видимо, что-то было в тот день в моем лице, что не дало ему возможности забыть меня все эти годы.

А тогда я подумала и решила, что все, хватит. Больше не хочу. Просто появилось ощущение, что дальше будет все одно и то же. Что лучше ничего не случится, потому что я просто не знаю, как это сделать лучше. Я продала имущество, трудоустроила своих людей и ушла в найм. Было у меня ощущение, что большая компания – это большой и интересный мир, которого я не знаю.

Этих миров, этих компаний у меня в итоге оказалось три. Назовем их так: мир А, мир В и мир С. Все три компании до сих пор существуют, они очень известны, поэтому я не хочу упоминать их названия, да это и не важно. Важно то, что я для себя из этих миров вынесла.

Я никогда в принципе не хотела быть похожа на какого-либо конкретного человека. Зато нашелся человек, на которого я так остро не захотела быть похожа, что это обстоятельство оказало влияние на все, что со мной происходило дальше в бизнесе. Меня перло от идей, я могла круглосуточно вкалывать и постоянно чувствовала отдачу. Ты работаешь, а вокруг все крутится, растет, увеличивается, становится лучше. Зарплата у меня была в три раза больше, чем на предыдущем месте работы. При этом имелась гигантская служба внутреннего контроля, но такого воровства, как там, я вообще нигде не видела.

Это был опыт про то, что никакой бюджет не спасет, если у тебя работает двадцать тысяч человек и они все ненавидят свою компанию. Ненавидят, но держатся за места. Потому что бюджеты, белая зарплата, возможность затеряться в толпе и ничего не делать. А если ты все-таки захочешь что-то сделать, то надо костями лечь, чтобы продраиться через дикое количество интриг, контролеров, чьих-то детей бесконечных. Через полтора года я все-таки ушла. Для меня все это было просто невозможно. Деструктивно. Вырваться из этого мира, кстати, тоже было не так-то просто, но в конце концов мне удалось убедить акционеров, что на этом месте им нужен другой человек.

За эти полтора года я окончательно поняла, что есть то, что я никогда в жизни не буду делать. Я никогда не буду строить компанию как маленькую модель государства. Не мой путь.

Я даже не думала в тот момент о собственном бизнесе. Просто решила отдохнуть, потому что до сих пор вообще никогда не отдыхала. Съездила на месяц с детьми в Норвегию. Решила дела, связанные с квартирами. Что-то отремонтировала. Пошла на кулинарные курсы. Научилась варить бульон. Да, не смейтесь, знаете, как это сложно – сварить хороший бульон!

А потом потихоньку начала строиться моя картинка. В голове, прямо перед глазами. Сначала я просто поняла, что хочу что-то про хлеб и выпечку. В Москве на тот момент хлеба хорошего не было, только «Волконский». Когда у меня была возможность, я туда через весь город ездила на «Маяковскую» за хлебом. Там был мир, который мне нравился. Оно было какое-то волшебное, это место. Я подумала, что я примерно такое хочу, только местечковое. Я хочу, чтобы оно было про дом, про район, про семью. И начала думать, как это сделать. Написала бизнес-план, который совсем не совпал потом с реальностью. Это несовпадение – классический вариант, я была неоригинальна. Доходы я заложила большие, чем получились, а расходы – меньшие. Таким образом, у меня была картинка с овцой и снегом и дурацкая, бесполезная, бесконечно важная бумажка. Потому что она стала отправной точкой.

Всех, кто начинает свой бизнес, волнует вопрос: «А что я буду делать, если у меня не получится?». Меня он вообще не занимал.

Не то чтобы я была уверена, что у меня получится. Просто это было неважно. Не получится и не получится. Но я буду делать. Все, я придумала.

У меня была Ленка. И мне было очень надо

Смекалка – мужская добродетель. Это одно из тех редких достоинств, которые признаны и включены в список черт и особенностей русского характера. Для сметливого солдата и варежка граната. Наша сметка на вашу «нет-ка».

В последней поговорке брезжит правда о том, откуда эта добродетель растет. Смекалка – это великое замещение «нельзя» на «можно попробовать», и растет она из особого отношения русского мужчины к слову «нет». Психологи называют это отношение инфантильным. Вот простейший пример: приходит в магазин посетитель и добродушнейшим, компанейским голосом говорит продавщице: «А дай-ка мне, сестренка, “Журавушку”». А продавщица, холодея от нехорошего предчувствия, говорит чистую правду: «“Журавушки” нет». Конец. Мир обрушивается в бездну, человек из последних сил удерживается на краю, бледность его пугающая, в глазах – красные огни: «КАК нет?» – «Кончилась». – «А ты пойдя в подсобке поищи!» И ведь знает он, что разговор бессмысленный, а сделать с собой ничего не может – не выносит душа той ужасной определенности, той конечности надежды, той стены, которая есть в словах «нет» и «нельзя». Ум его мечется возле стены не в поисках выхода, а в поисках входа – маленькой дверки, лазейки в сказочное царство «А вдруг!» и «А если?».

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.