

Владислав  
Моисеев

# Бизнес из ничего или Как построить интернет- компанию и не сойти с ума

Семь откровенных историй успеха  
российского ИТ-бизнеса

Completed 15 of 40. 38%

 альпина | бизнес  
ПАБЛИШЕР

мировых софтверных гигантов Acronis и Parallels

 **iiko** РЕШЕНИЯ ЦЕНЫ ПОДДЕРЖКА КОМПАНИИ КОНТАКТЫ КЛИЕНТЫ

Владислав Моисеев

**Бизнес из ничего, или  
Как построить интернет-  
компанию и не сойти с ума**

«Альпина Диджитал»

2019

## **Моисеев В.**

Бизнес из ничего, или Как построить интернет-компанию и не сойти с ума / В. Моисеев — «Альпина Диджитал», 2019

ISBN 978-5-9614-2131-6

Семь легендарных героев российского ИТ-бизнеса рассказывают о своем предпринимательском опыте. Достижения, прорывы, факэпы, катастрофы – гуру интернет-индустрии говорят об этом просто и откровенно. Лучшая книга для предпринимателя, особенно в высокотехнологичном бизнесе. Помогает избавиться от многих иллюзий и в то же время зарядиться вдохновением и гордостью за российскую ИТ-отрасль, которая занимает одно из ведущих мест в мире.

ISBN 978-5-9614-2131-6

© Моисеев В., 2019  
© Альпина Диджитал, 2019

# Содержание

Предисловие	6
От автора	7
Александр Сысов	9
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# Владислав Моисеев

## Бизнес из ничего, или Как построить интернет-компанию и не сойти с ума

*Книга издана при поддержке ФРИИ*

Редактор *Дмитрий Соколов-Митрич (Лаборатория «ОДНАЖДЫ»)*

Главный редактор и руководитель проекта *С. Турко*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Корректоры *Н. Витько, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© ФРИИ, 2019

© ООО «Альпина Паблишер», 2019

© В. Моисеев (Лаборатория «ОДНАЖДЫ»), текст, 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

## Предисловие

Чужой опыт очень специфичен: его сложно применять к себе из-за различий в знаниях и навыках. Кроме того, в технологическом бизнесе ситуация меняется настолько быстро, что работавшие еще вчера механизмы сегодня перестают приносить результат. Вместе с тем, существуют универсальные принципы успеха – от мотивации основателей и сотрудников до отношения к клиентам и конкурентам, – которые подходят любой компании.

Эта книга – энциклопедия опыта тех, кто уже построил большую компанию и чей успех не вызывает сомнений. Некоторые решения и подходы можно сразу перенести в свой бизнес. Они помогут заранее подготовиться и обойти целый ряд смертельных для стартапа ошибок.

На разных стадиях становления бизнеса задачи разные: компании с командой из десяти человек и нескольких тысяч человек совершенно непохожи друг на друга. Каждая история в книге – это этап на пути от ноля до лидера рынка. В целом они дают хорошее представление о жизненных циклах в разных сферах и странах и позволяют выбрать оптимальный маршрут.

Бизнес сегодня, особенно технологический, глобален. Создавая свою компанию, предприниматель конкурирует не с соседом по подъезду, а борется за рынок с коллегами из Китая, США и других точек планеты. Основатель стартапа с самого начала должен не только быть победителем в своей нише, но и понимать, что делать, когда придут глобальные игроки (а они обязательно появятся), как удержать старых клиентов, которых обхаживал годами, и как найти новых в постоянно изменяющейся конкурентной среде. Ответ на вопрос «Чем я лучше?» в масштабах всего мира – неотъемлемая часть пути к успеху.

Пожалуй, главное, что нам хотелось показать, – не боги горшки обжигают. Те, кто создал компании с капитализацией более \$1 млрд, – такие же люди, как и мы с вами. Герои этой книги учились в обычных школах, сами делали первые шаги в бизнесе, развивались на собственные и заемные деньги... Интеллект, упорство и усилия, сконцентрированные на нише, где чувствуется спрос и мощный потенциал, – это гораздо ближе к истинной формуле успеха, нежели ожидание дождя из алмазов.

Как ни удивительно, никто из героев книги не начинал бизнес ради денег. «Инстинкт преобразования окружающего мира – такой же сильный, как инстинкт самосохранения или продолжения рода. Вопрос в другом – что заставляет кого-то этого НЕ делать?» – считает один из героев книги Давид Ян.

Хочется верить, что внутри каждого читателя зажжется искра, которая заставит сделать шаг вперед. Нет никакого чуда: единственный способ добиться чего-то большего – начать делать.

*Дмитрий Калаев, руководитель акселерационных и образовательных программ ФРИИ, директор «Акселератора ФРИИ»*

## От автора

Сначала Земля была плоской. Она лежала на спинах огромных китов, черепах и атлантов. Ее населяли мифические существа, на ней было полно таинственных куц и серых зон. Но представление о мире менялось в соответствии с тем, как умножались знание и опыт. Люди постигали законы природы, открывали неизведанные территории, мир обретал форму и объем. Плоскость становилась шаром, а киноцефалы из Тьмутаракани – обычными людьми.

Началась эпоха Великих географических открытий, которая подарила человечеству довольно четкое представление о том, как устроена поверхность Земли. Мореплаватели отправлялись на поиски новых торговых путей, они погибали в штормах, изнывали от штилей, оказывались зажатыми во льдах. Но некоторым везло, и они открывали целые страны, острова и континенты. Именно тогда сформировалось представление о мире, которое мы и имели до конца XX века.

На географической карте совсем не осталось белых пятен, и у человечества возникла иллюзия, что теперь мы знаем все о месте своего обитания. Даже покорение космоса не изменило наш подход к измерению среды – это было все то же пространственное мышление, только перешагнувшее пределы Земли. Но под конец XX века из бездны человеческого сознания вылезло еще одно измерение. Перед нами открылось новое жизненное пространство, и его еще только предстоит освоить. Это мировой океан информации, который стал объектом покорения, новой прорывной отраслью – IT.

История повторяется на новом витке. Точно так же, как и 500 лет назад, сотни искателей приключений вышли в открытое цифровое море, ведомые извечной жадой экспансии. Кто-то стал открывать в этом океане новые торговые пути, кто-то промышляет пиратством, кто-то изнывает в штиле, кого-то настигает ураган. Эти новые мореплаватели основывают цифровые государства, создают криптовалюты и черные рынки, фрагментарные цифровые островки соединяются в глобальные экосистемы и империи. Уже существующая карта мира обретает иное измерение и объем, как когда-то плоская Земля последовательно превращалась в шар.

Когда речь заходит об IT-предпринимательстве, часто возникает сравнение с золотой лихорадкой. Но эта интерпретация поверхностна и вульгарна. Да, все процессы, которые мы наблюдаем в этом сегменте за последние 30 лет, в итоге конвертируются в чье-то персональное благосостояние, но это скорее естественный побочный эффект на фоне главного тренда – создания принципиально нового представления о мире. Мы все сегодня живем в эпоху великих переоткрытий. Ее отличие от предыдущей географической лишь в том, что тогда мореплаватели имели ограниченный запас воды и суши, гнет иерархических систем и предубеждений. А в IT можно открывать новые территории бесконечно. Всегда находится какой-то маленький островок, который уже завтра благодаря твоим собственным усилиям может превратиться в новый континент. И совсем не обязательно при этом служить какой-нибудь короне и линчевать всех, кого встречаешь на своем пути.

Герои этой книги вышли в открытое море на заре новой эпохи. Они уже успели побывать во всех возможных передрягах, пили соленую воду, спасались на обломках своих кораблей, устанавливали деловые связи с туземцами, объявляли войны и заключали союзы. Им точно есть о чем рассказать друзьям в баре. Их опыт бесценен, их истории вдохновляют и захватывают, их можно читать, как «Одиссею капитана Блада», но прежде всего они важны своей прагматикой. Эта книга – не клад с сокровищами, а скорее пара весел, при помощи которых умелые и сильные руки смогут проделать в этом океане собственный путь и достичь цели.

Эту книгу можно читать с любой главы. В ней собраны семь историй крупных российских IT-предпринимателей, они дополняют друг друга, складываются в единую картину становления российской IT-индустрии. Но мы не стали впадать в гламурную бизнес-романтику. Каж-

дая из семи глав распадается на каскад конкретных кейсов – максимально полезных для начинающих предпринимателей. Каждый кейс – это еще одна решенная, а иногда и нерешенная задача. Герои книги предстают здесь не бронзовыми гуру IT-бизнеса, а такими же простыми смертными, как и читатели. Разница лишь в том, что многие свои ошибки они уже успели совершить. Их истории успеха складываются из сотен историй неуспеха, и они откровенно о них рассказывают, отдавая себе отчет в том, что их ошибки не уберегут следующее поколение предпринимателей от своих собственных.

Почему именно эти семеро? Формального критерия не существует. Можно было бы говорить об их позициях в списках *Forbes*, о стоимости акций или годовой выручке, но являются ли подобные показатели гарантией интересного и полезного разговора? Мы пытались выбирать сердцем. В результате в этой книге представлены такие герои, которым есть о чем рассказать. И самое главное – чья история еще далека от завершения, потому что эти люди вовсе не собираются останавливаться на достигнутом.

Читайте и действуйте.

*Владислав Моисеев*

## **Александр Сысоев Приручить Голиафа**

### **КТО**

Александр Сысоев, 57 лет. Занимает 34-ю строчку в рейтинге российских интернет-миллионеров по версии журнала *Forbes*. Общая стоимость активов 142 миллиона долларов.

### **ЧТО**

Компания 2ГИС. Сервис офлайновых карт. Несмотря на наличие таких конкурентов, как «Яндекс», Google и Maps.me, 2ГИС уверенно входит в десятку крупнейших IT-компаний страны. Место рождения – город Новосибирск. Здесь же до сих пор находится головной офис компании. Общее количество сотрудников – 4500 человек.

### **КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ**

По сути, Александр Сысоев занимается тем, что повторно продает поверхность Земли. Все версии 2ГИС бесплатны для пользователей. Основной источник дохода – продажа рекламных мест на карте и в справочнике. Одна из немногих компаний в мире, научившихся хорошо зарабатывать на рынке local search. Годовая выручка – 3 миллиарда рублей.

### **КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА**

«Самые большие рекорды по скорости доставки товаров из Индии в Англию были получены тогда, когда корабль ловил попутный ураган. При этом на корме стоял вахтенный офицер с заряженным пистолетом, и рулевому под страхом смерти было запрещено оборачиваться. Потому что он обернется – а там идет огромный вал! Вот это наш случай».

У большинства предпринимателей при слове «конкуренция» начинается изжога и нервный тик. Сысоев, наоборот, считает главным препятствием в развитии своего бизнеса тот факт, что конкурентов у него долгое время не было совсем. Это обстоятельство научило его двум вещам: любить кризисы, которые вовремя дают пинок под зад, и ценить соперников, на чьих ошибках можно своевременно учиться. Сегодня у 2ГИС огромный выбор возможностей погибнуть в любой момент. В мире, где гиганты вроде «Яндекс», Google и Apple захватили все мобильные устройства, Сысоев со своими офлайновыми картами выглядит муравьишкой, который с соломинкой идет на войну против стада слонов. Большинство наблюдателей искренне не понимают, почему 2ГИС до сих пор жива и каждый год показывает двузначные темпы роста. Почему ее не убили IT-голиафы, которые уже давно подмяли под себя рынок геосервисов. На этот вопрос Сысоев отвечает так: «Потому что мы – не IT». И этим ответом окончательно ставит всех в тупик.

### **Может, уже хватит?**

Я считаю, что основной двигатель предпринимателя – это личный интерес. Деньги в определенный момент перестают играть ключевую роль. Да, мысль не свежая, ее высказывают многие, но мало кто верит в это по-настоящему. Дурацкая шутка о том, что значение имеют не деньги, а только большие деньги, – она очень прочно сидит в головах и убивает многие хорошие стартапы и даже состоявшиеся компании. Во-первых, потому что сбивает ориентиры и

мешает совершать правильные поступки. А во-вторых, потому что воздвигает главное препятствие на пути любого предпринимателя – пресыщение. Чтобы вместить в себя по-настоящему большие возможности, нужно уметь быть всегда голодным. А вечно ненасытным может быть только созидатель. Если ты умеешь получать кайф и драйв от того, что ты вкладываешь свои усилия и что-то создаешь, тогда у тебя будет желание и возможность строить дальше. Если же ты по натуре потребитель, ты очень скоро исчерпаешь собственную личность – дойдешь до определенного уровня, когда дальше уже хватит.

Нам пришлось быть голодными очень долго, и, наверное, это вошло в привычку.

В 80-е многие мировые стартапы начинались в гаражах, а у нас был чердак. Реальный чердак в здании НЭТИ (сейчас это Новосибирский государственный технический университет), где я учился, а потом и работал. Там на чердаке стояли компьютеры, и мы, еще будучи студентами, приходили туда и что-нибудь придумывали. Там, на чердаке, и родилась идея 2ГИС, которая, собственно, жива до сих пор. Идея была проста и на тот момент наивна: мы свято верили, что когда-нибудь сможем хорошо заработать на программировании. Реальность настойчиво доказывала нам обратное, но, видимо, мы были недостаточно восприимчивы к реальности.

Окончив учебу, я остался на кафедре автоматики. Уже тогда у нас в вузе существовали хоздоговорные работы – прообраз коммерческих заказов. К нам приходили разные организации со своими техническими задачами, мы их решали и зарабатывали деньги. Мне это нравилось, и, возможно, так все продолжалось бы очень долго, но тут Советский Союз решил развалиться, началась полная перезагрузка страны, и наш скромный научно-коммерческий проект встал перед необходимостью жить самостоятельной жизнью. Так появилась на свет фирма «Техноград Плюс».

## **Челночное инвестирование**

В отличие от ровесников из Кремниевой долины, у нас не было доступа к венчурному капиталу. Мы даже слова такого не знали. По сути, мы стали сами себе венчурными инвесторами. Как? Очень просто.

Моя супруга была неплохо коммерчески подкована – уж точно лучше меня. Она съездила челноком в Польшу, прикинула, что на импортных товарах можно хорошо заработать, и сказала: давай-ка займемся коммерцией. И я стал постоянно летать в челночно-панскую Польшу. Из Новосибирска в Москву, потом на поезд в Варшаву, там грузил товар и назад: поезд – самолет – барахолка. В 6 утра прилетал в Новосибирск, в 7 уже стоял на рынке, к 12 все продавал, в 14 – на чердак к своим программистам.

Часть денег, которые мы с женой зарабатывали на челночной торговле, я внаглую брал из семьи и вкладывал в свои трижды никому не нужные эксперименты. Дома это иногда вызвало бурную реакцию. Несколько раз ребром вставал вопрос о том, куда двигаться. Потому что простая коммерция начала развиваться нормально, деньги – вот они, гребни если не лопатой, то уж точно совочком. Чуть позже мы с супругой стали заниматься продажей квартир и тоже достаточно успешно. Нужно было определиться: делать нормальное большое агентство недвижимости или плюнуть? Плюнули. Заниматься коммерцией или не заниматься? Да, заниматься. Потому что, во-первых, нужно на что-то жить самим, а во-вторых – кормить прожорливый чердак. Но у меня всегда было глубокое убеждение, что эта затея с чердаком рано или поздно превратится во что-то большее. Как? Я не знал ответа на этот вопрос. Мне просто безумно нравилось само направление. Я был уверен, что мы сможем сделать интересный продукт и заработать на нем. И готов был вкалывать долго, чтобы проверить свою мечту на вшивость. Это и есть он – личный интерес, который сильнее денег.

## Доказательство неверблюдности

Вскоре мечта начала потихонечку сбываться. В те времена начался массовый запрос на оцифровку всего и вся. Я профессионально занимался геоинформационными системами, и на меня вышла городская телефонная компания. Она уже успела акционироваться после развала СССР, там вообще работали довольно прогрессивные ребята. Эти телефонисты и стали основными заказчиками нашего чердачного стартапа. Им нужна была общая цифровая схема городской сети телефонных кабелей, привязанная к местности. Пока она у них хранилась в бумажном виде: сотни фрагментов, нарисованных тушью на картоне. И нужно было загнать все это дело в компьютер. Сначала мы просто оцифровали все эти фрагменты. А потом решили пойти дальше – поняли, что можно сложить эти отдельные пазлы в единый цифровой план города. На тот момент доступного материала, который можно было бы использовать для такой работы, в нашем городе не существовало. Пришлось придумать технологию, которой сейчас пользуются все.

Для этого мы просто взяли и векторизовали космический снимок. Сегодня это звучит вполне обыденно, но двадцать лет назад казалось чем-то невероятным. Хотя Советский Союз снимал со спутников весь мир, в том числе и свою территорию, никому не приходило в голову, что эти снимки могут пригодиться не только для войны, но и в народном хозяйстве. В итоге СССР исчез, а спутниковая съемка осталась. Мы поехали в Москву, нашли организацию, в которой она хранилась, купили космоснимки, придумали технологию и построили цифровой план. И тут же наскочили на первое серьезное препятствие.

Советский Союз развалился, но фантомные привычки все секретить остались. На тот момент маленькие частные организации ничем подобным не занимались – планы и карты находились в ведении государственных монополистов. Просто так открыто публиковать план города, основанный на космическом снимке, было запрещено без официального разрешения. Это была отдельная битва и большая история. Мы год ходили по всяким комиссиям и огромным кабинетам. Тогда еще существовал Госгеонадзор, который смотрел на нас, как солдат на вошь: какая-то маленькая конторка – 5–10 человек – лезет в историческую монополию. Нас там долго возили мордой по столу, но в итоге мы доказали, что мы не верблюды.

Я отлично помню Федора Никифоровича Гаврилова, ныне покойного начальника инспекции, которая рассматривала наш случай. Он почему-то нам симпатизировал. Дед за 70, сухой и крепкий, у него был кабинет с длинным советским столом, над ним портрет Дзержинского, все пропитано духом ушедших пятилеток. Тем не менее по его свистку собирались огромные комиссии, усаживались за этот стол и что-то обсуждали. Ему в глаза говорили прямо при нас: «Федор Никифорович, ты чего конкурентов пускаешь?» А он отвечал: «А вы мне дайте легитимный инструмент не пустить – я их не пушу. Иначе ко мне придет антимонопольный комитет и поинтересуется, почему мы препятствуем здоровой конкуренции. Мне это нужно?»

На одном из таких заседаний мы все показываем-рассказываем, а Гаврилов и говорит: «Ну ладно, хорошо. Вот сейчас мы улетаем в Москву на коллегию Роскартографии, через 10 дней вернемся, приходи».

Прихожу через 10 дней. Тук-тук.

– Федор Никифорович, к вам можно?

– Заходи.

– Как у нас дела?

– Плохо.

– Что такое? Почему плохо?

– Меня из-за тебя на пенсию отправили.

Я такой:

– Ого! Как это так?

– Да вот так. Лет-то мне, конечно, много, и там на трибунах-то все было прилично, но в кулуарах мне сказали: «Это тебе за то, что ты не можешь остановить конкурентов».

Я говорю:

– И что ж мы теперь будем делать?

Он подумал секунд десять, открыл стол, достал разрешающий акт. Копия, естественно, у нас до сих пор есть. Вот он подумал, взял ручку и подписал.

– Пенсионер я завтра, а сегодня я начальник инспекции. На, иди работай.

Так нам дали путевку в жизнь.

## **О пользе землетрясений**

В итоге у нас получился очень неплохой план города – почти такой же, как сейчас, только попроще. Там были уже все основные объекты: реки, улицы, парки, дома. Сегодня мы для своих пользователей показываем заборы, внутриквартальные проезды, автобусные остановки – тогда этого еще не было.

Во-первых, еще действовали жесткие требования к точности и секретности: враг не должен был разглядеть того, что ему разглядывать не положено. Во-вторых, это еще и вопрос цены. Построить план в масштабе 1:500, по которому можно точно указать, где копать кабель, – это космические деньги. Наша задача была сделать хотя бы план-схему.

Затем на эту упрощенную карту мы накладывали телефонную сеть. Телефонистам мы в итоге все это передали, и они до сих пор пользуются. Мы создали библиотеку шаблонов типовых домов и, даже примерно представляя, что здесь расположен дом, ставили эти шаблоны, и, как ни странно, потом, когда сверяли, выяснялось, что попадали плюс-минус десять метров. То есть точность была выше, чем надо. Когда мы рассказывали об этом картографам, они не верили: нельзя создать по такому снимку план такой точности. Потом на комиссиях мы все это доказывали.

В итоге мы стали, наверное, первой частной компанией в России, у которой был собственный легитимный цифровой план города. И началась бешеная работа по поиску новых клиентов. Пожарники, транспортники, риелторы, почтамт – всем нужен был цифровой план города. В 1998 году у нас было уже 15 клиентов, которые платили по 500 долларов за установку программы на один компьютер – хорошие по тем временам деньги.

Но тут мы уперлись в дефолт. Все наши заказчики вмиг стали неплатежеспособными. Когда национальная валюта обесценилась в несколько раз, большинству наших заказчиков стало не до новых технологий. Выжили мы в этом землетрясении только благодаря все той же городской телефонной сети. Наша система для них уже была ежедневным рабочим инструментом, и они хотели продолжать ее развивать.

Во время кризиса 1998 года мы поняли, что нужно не просто держать удар, а неотвратимо меняться. Переходить из B2B в B2C. Делать сервис не только для городских служб, количество которых ограничено, а для всех людей, число которых относительно бесконечно. Из этой непростой по тем временам мысли и родился тот продукт, которым теперь все пользуются. Закончилось время «Технограда», и началась эпоха 2ГИС.

## **Швейно-денежное производство**

Справочно-информационная система, привязанная к карте города, распространяющаяся бесплатно и зарабатывающая за счет рекламы, – такая простая концепция родилась в январе 1999 года. Это по сути некоторая вариация бывшего желтостраничного справочника. То есть

с точки зрения бизнес-модели мы на тот момент ничего нового не придумали. Но новая платформа давала огромное преимущество и огромные перспективы для развития.

Почему 2ГИС? Это сочетание двух аббревиатур: Гео Информационная Система и Городской Информационный Сервис – дважды ГИС – ДубльГИС – 2ГИС.

Поначалу мы распространяли наш продукт на дисках, потом пришел интернет, и 2ГИС стал по-настоящему массовым сервисом.

Но зарабатывать по-настоящему мы еще не умели, поэтому пришлось прикладывать новые усилия по линии семейной коммерции. Челночный бизнес уже не справлялся с венчурным инвестированием моего проекта, да и вообще эпоха челноков заканчивалась. Поэтому на волне очередного изменения курса рубля мы с женой открыли собственную швейную фабрику.

История опять повторилась. С утра я таскал ткани, фурнитуру, швейные машины, настраивал их, а потом бежал в офис к программистам. На швейной фабрике сначала работали 15 человек, потом 20, 30, и в итоге количество рабочих мест выросло до 150. В тот момент на производстве одежды нам удавалось заработать быстрее, чем на IT. Этот проект сослужил нам огромную службу на старте.

И здесь вся моя семья подключилась к развитию 2ГИС. Еще в 1997–1998 годах первый цифровой план создавал мой родной брат Владислав. В 2000-м на работу в молодой стартап вышли мой сын Дмитрий и его тогда еще будущая жена Юлия. А в 2001-м, оставив швейную фабрику, к нам присоединилась моя жена Марина.

Благодаря швейно-денежному производству мы до позапрошлого года ни разу не привлекали инвестиции и сохранили контроль над компанией.

И здесь я отсылаю вас к книге Тони Шея «Доставляя счастье: От нуля до миллиарда». Ее автор прошел свой путь в Америке, где венчурный капитализм уже давно развит, но суть от этого не меняется. Вот цитата из Шея: «Привлекайте фонды как можно позже. До тех пор пока вы можете развиваться на свои средства – развивайтесь на свои».

В 1995 году у нас чуть было не появился инвестор – фонд Бортника, он до сих пор существует. Мы даже подписал с ними договор на какой-то интересный заем в 50 тысяч долларов. Нам очень нужны были эти деньги, мы их долго ждали, но они так и не пришли. Просто не пришли. Это была какая-то мистика: нам отвечали, что вот-вот, сейчас, подождите, это какой-то сбой. Но в результате все как-то затормозилось и заморозилось – я так и не понял почему. Видимо, как-то судьба меня уберегла от этой участи. Нашим венчуром оставалась собственная коммерция и швейная фабрика – и активная работа всей семьи над всеми проектами одновременно. Возможно, если бы у нас появился партнер – что-то было бы по-другому. Но, видимо, иногда лучше, чтобы деньги просто не пришли.

Начиная с середины 2000-х годов к нам зачастили уже настоящие инвесторы. Но... Не то чтобы нам хватало, просто мы тогда не понимали, для чего нам нужны дополнительные инвестиции. А когда ты не знаешь, как использовать чужие деньги, у тебя появляется реальный шанс потратить их очень глупо.

Инвестиции хороши только тогда, когда ты привлекаешь их под конкретные задачи. Но долгое время мы не видели таких задач, которые мы не в состоянии решить собственными силами. Нас пытались купить, но мы ценили себя дороже, чем та сумма, за которую нас хотели купить. Потому что никто до конца не понимал, что мы из себя представляем.

## **Потому что инсорс**

Карту мы научились делать сами, потому что ее просто негде было взять. Но в остальном мы поначалу честно пытались привлекать специалистов извне. Взять, к примеру, справочники – казалось бы, вот они, есть. Мы сначала искали партнерства с издателями желтых страниц: «Ребят, смотрите, мы делаем карту и софт, а вы – справочник. Давайте объединим?» Они

отвечают: «О! Ура, ура, ура! Давайте объединим!» Но энтузиазм очень быстро закончился. Эти ребята очень сильно беспокоились о деньгах, которых еще нет. Вскоре они сдали назад: «Нет, мы не будем работать, так как мы не знаем, как делить деньги». В общем, не поделили шкуру неубитого медведя. Тогда я пошел другим путем – купил первую базу данных у телефонной справочной. Думал, что таким образом в корне решил проблему. Но оказалось, что в этом справочнике 60 процентов ошибок. В базе было только 40 процентов актуальной информации! В итоге пришлось все доделывать самим. Моя жена Марина взялась за это направление и создала справочное производство у нас в компании.

Та же история повторилась, когда в 1999 году мы сделали первую версию продукта и я пошел по рекламщикам. Опять на старте – волна энтузиазма. Шесть рекламных агентств подписали с нами договор. О, новый рекламный носитель – классно! Но в итоге ни одно агентство не принесло нам ни копейки. Они просто не понимали, что такое 2ГИС, и постоянно пытались вмешаться в нашу модель: «Как это так – компания размещается в справочнике бесплатно? Нет, давайте хотя бы по 200 рублей брать за право попасть в ваш справочник». У них не укладывалось в голове, что сначала надо создать клиентскую базу, создать пул пользователей, бесплатно приручить рекламодателя, а уже потом зарабатывать на этой модели. В общем, на этот раз мы сами свернули сотрудничество и стали выращивать собственных рекламных агентов.

Нам пришлось пройти весь путь методом проб и ошибок. Мы постоянно учились: сначала делать карту, потом справочник, затем нам пришлось самим продавать рекламу. И кончилось это тем, что мы, наверное, стали единственной компанией в мире, которая всё делает сама. Абсолютно! Всё, что есть в нашем здании, вплоть до дизайна помещений – это только инсорс. У нас вообще нет аутсорса никакого. Так жизнь сложилась. Почему? Потому что никто с нашими требованиями к качеству не может справиться.

Слово «Качество» стало нашей главной мантрой. Мы довольно быстро поняли, что качество информации, предоставляемое системой 2ГИС, является основным критерием ее популярности. Никогда еще никто до нас и никакой сервис по настоящее время не предоставлял и не предоставляет столько точную, полную и актуальную информацию о городах, где мы работаем. Гарантированно найти ближайшую круглосуточно работающую аптеку в вашем районе, ближайший банкомат или кафе, узнать, во сколько открывается ремонт обуви за углом, – быстрое и точное решение простых бытовых задач требует высочайшего качества информации. Мы должны все знать о каждом банкомате или киоске в городе. Каждом заборе и калитке, чтобы к ним пройти кратчайшим путем. Не говоря уже обо всех остальных объектах в городе. О компаниях и магазинах, об СТО и автомойках, о школах и больницах. Абсолютно обо всем, что есть в каждом городе. Такое качество информации можно получить только одним способом – буквально гуляя по улицам и заглядывая в каждую подворотню. Пока никакой робот, никакая IT-технология не в состоянии решить такую задачу. Поэтому мы научились делать это с помощью наших штатных сотрудников.

Мы стараемся все закрывать внутренними вакансиями, искать своих звезд, которых мы сами вырастили и за компетенции которых можем поручиться лично. У нас теперь свой корпоративный университет, все по-серьезному и крайне мало людей с внешнего рынка. Почему? Потому что некоторых специальностей, которые нам нужны, просто не существует, а даже если они существуют, приходится довольно долго человека адаптировать.

## **Сотворение команды**

Настоящий бизнес требует стопудовой вовлеченности. Только если ты сам погружаешься в свое дело всеми своими силами и всем своим временем – проект начинает расцветать. Безусловно, делегировать полномочия можно и нужно. Но для этого ты сам, лично должен найти тех людей, которым ты их будешь делегировать.

У Джима Коллинза в книге «От хорошего к великому» есть такой тезис: «В первую очередь все правильные люди должны быть на борту». Коллинз, конечно, прав – сначала надо собрать команду, а потом рубить швартовы и отправляться в плавание, но опять же – я так не умею. У меня на практике получается так: я сначала начинаю что-то делать, а уже потом вокруг моей деятельности собирается команда.

На старте мы точно не представляли портреты тех, кто нам нужен. Мы, например, знали, что надо формировать отдел продаж. Кто им должен руководить? Мы приглашали разных людей, но или они уходили, или мы сами с ними расставались. Наконец мы создали такой отдел, сделав ставку на собственных управленцев – людей, которых мы вырастили внутри компании.

Но поскольку мы учились у рекламной индустрии, то и мотивацию продающего персонала выстроили соответствующую – маленький оклад, высокий процент с продаж. А что такое 15 процентов на быстро растущем рынке? Твой продавец через год начинает получать столько денег, что ему уже хватает. Ему не к чему стремиться, и он становится рантье своей клиентской базы. Ребята, которые выросли в этой команде, хорошие, творческие, мы с ними до сих пор в отличных отношениях – они просто уперлись в потолок компетенции. Я говорю: «Нет, друзья, мы не так работаем». А они мне: «А как по-другому? Не нравится? Ну, мы тогда пошли».

Следующая команда состояла из людей с хорошим опытом построения филиальной сети. Но через год снова стало понятно, что это не те люди, они заболели той же болезнью. Человек садится на процент, начинает хорошо зарабатывать, и дальше ты его уже ничем не сдвинешь. А предьявить вроде нечего. Рынок растет, показатели отличные, и любая претензия встречает законное возражение: «Больше 100 процентов роста в год – это мало?!» Да, мало! Но аргументировать нечем. Продуктов аналогичных нет, мы одни на рынке, бенчмарка никакого.

Единственный инструмент как-то стимулировать менеджеров в такой ситуации – срезать процент. А это абсолютно непопулярная мера. Ты вызываешь негатив. Ну, хорошо – срезал. Потом рынок растет, менеджер его догоняет, и снова у него все хорошо. Ты снова режешь. И это постоянная игра в бармаля. Причем в этой игре ты на заведомо проигрышных позициях, потому что все клиенты – они не твои, а менеджера. Это очень опасная ситуация. Ты становишься зависим от своего отдела продаж, владельцем твоей клиентской базы становится не компания, а менеджер по продажам, который абсолютно неуправляем.

С 1999 года мы полностью поменяли две управленческие команды. Первая ушла сама в 2006 году, со второй командой мы уперлись в кризис 2008 года и поменяли 90 процентов управленческого персонала. Это происходило каждый раз, когда очередная команда упиралась в кризис собственной некомпетентности, а перед компанией стояли новые задачи. Приходилось фактически создавать компанию заново, пересобирать все с нуля.

Наконец, в 2007 году мы увидели, что в мире существует модель управления продающим персоналом, которая нам бы подошла. Это рынок FMCG – fast moving consumer goods, быстро оборачиваемые потребительские товары. Пиво, сигареты, всякие сникерсы – здесь, как правило, работает западная технология управления продажами, в которой основной акцент делается не только на плановый ежемесячный результат, но и на ежедневное управление активностями. То есть сегодня ты должен провести столько-то звонков, столько-то встреч, и в результате это должно привести к такому-то результату. Мы попробовали – и все заработало. Но для того, чтобы мы эту технологию разглядели и внедрили, понадобилось несколько лет ошибок и экспериментов.

## **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.