



Олег Тиньков

Я ТАКОЙ КАК ВСЕ

Москва 2010 :)

Книга рассказывает о становлении известного предпринимателя, уникального бизнесмена и очень интересного человека – Олега Тинькова. Кажется, нет такой сферы бизнеса, в которой Тиньков не работал и не создал нечто нетривиальное. Торговля и технологии, производство и финансы – все привлекало внимание Олега Тинькова. И каждый раз он строил свой бизнес с нуля и в каждой области достиг успеха. Но эта автобиографическая книга – не только история удачного предпринимателя, это ещё и история неординарной личности, его семьи, его мира – маленький срез времени.

Книга будет интересна не только начинающим бизнесменам, но и самой широкой публике.

---

- [Олег Юрьевич Тиньков](#)

- 
- [Такой, как все.](#)
- [От издателя](#)
- [Глава 1](#)
- [Глава 2](#)
- [Глава 3](#)
- [Глава 4](#)
- [Глава 5](#)
- [Глава 6](#)
- [Глава 7](#)
- [Глава 8](#)
- [Глава 9](#)
- [Глава 10](#)
- [Глава 11](#)
- [Глава 12](#)
- [Глава 13](#)
- [Глава 14](#)
- [Глава 15](#)
- [Глава 16](#)
- [Глава 17](#)
- [Глава 18](#)
- [Глава 19](#)
- [Глава 20](#)
- [Глава 21](#)
- [Глава 22](#)
- [Глава 23](#)
- [Глава 24](#)
- [Глава 25](#)
- [Глава 26](#)
- [Глава 27](#)
- [Глава 28](#)
- [Глава 29](#)
- [Глава 30](#)
- [Глава 31](#)

- [Глава 32](#)
  - [Глава 33](#)
  - [Глава 34](#)
  - [Глава 35](#)
  -
-

Благодарим Вас за использование нашей библиотеки [Librs.net](http://Librs.net).

**Олег Юрьевич Тиньков**

**Я такой как все**

*Посвящается моему отцу*

*Юрию Тимофеевичу Тинькову (1937-2002)*

*и отцу Рины Восман*

*Валентину Августовичу Восману (1935-2006), кузбасскому и  
эстонскому шахтёрам*

# Такой, как все.

Уважаемые читатели, я написал эту книгу от чистого сердца, от души – не для того, чтобы кого-то поучать или показать, какой я крутой. Просто описал путь, который прошёл за 42 года.



Нам, родившимся в конце 1960-х или начале 1970-х годов, очень повезло. Мы попали в переломное время – водораздел между социализмом и капитализмом. Через свою биографию я хочу описать этот драматический период истории нашей страны. Книга не имеет поучительного характера, а если кто-то посчитает её таковой, он будет заблуждаться. Я не преследовал такой цели.

Но имеющий уши да услышит. Если я кому-то помогу своим опытом, буду счастлив. Умный человек всегда учится на чужих ошибках, находит в жизни других что-то интересное. Пожалуйста, учитесь, находите ответы на свои вопросы.

Но повторю, это не книга «Как создать успешный бизнес». Не самоучитель, не наставление, а просто описание моей жизни.

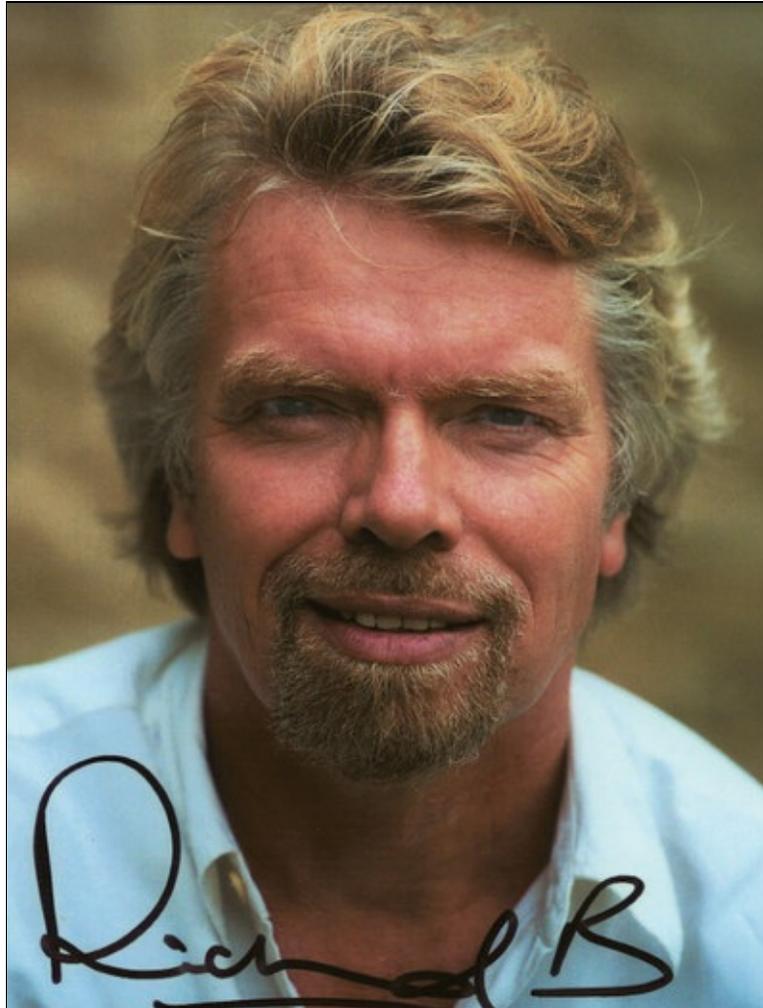
**Олег Тиньков.**

*Я заранее согласился написать небольшой отзыв к книге Олега, потому что мне очень нравится он сам и его семья. Прочитав рукопись, я понял, насколько полезна она будет всем честолюбивым предпринимателям России. Этот человек построил империю буквально с нуля! Вот путь для предпринимателей будущего!*

**Ричард Брэнсон, основатель компании Virgin**

*I initially agreed to write this blurb for Oleg's book because I like him and his family enormously. Having read it I can see how useful it would be for aspiring entrepreneurs in Russia to read. Here's a man who literally built an empire from scratch without the help of handouts from Russian residents or family! He shows the way for the new entrepreneurs of the future!*

**Richard Branson, Virgin**



Работая журналистом в Петербурге, я занимался финансовыми темами, поэтому с Олегом Тиньковым, торговавшим электроникой, производившим замороженные продукты и владевшим рестораном на Казанской улице, по работе сталкиваться не приходилось. Однако где-то с 1995 года я уже знал о существовании амбициозного бизнесмена и удивлялся, как резко он меняет сферы деятельности.

В 2002 году я переехал в Москву и стал работать главным редактором журнала «Финанс.». Компания «Тинькофф» заинтересовала меня уже «по работе», потому что вышла на финансовый рынок. Ресторанная сеть с оборотом в девять миллионов долларов умудрилась выпустить облигации на 13 миллионов, чтобы финансировать расширение производства бутылочного пива. Интерес подогревался гениальной рекламой пива со слоганом «Он такой один». Я стал внимательно следить за дальнейшими действиями Олега и в начале 2004 года попросил его об интервью. Он согласился, и мы познакомились.

Олег тогда уже ввязался в то, что в этой книге называет аферой. На заёмные деньги он стал строить крупный пивоваренный завод. С одной стороны, пивная отрасль была консолидированна, и маленькому игроку выжить на таком рынке было очень непросто. С другой стороны, как раз мощные игроки могли купить новенький завод. А если не купят? Интрига. За Олегом Тиньковым снова было интересно наблюдать.

Когда летом 2005 года я узнал, что «Тинькофф» продан бельгийской InBev больше чем за 200 миллионов долларов, то сразу подумал, что история такого успеха достойна книги. Потом Олег занимался велокомандой, а в 2006 году рассказал мне, что организует банк «Тинькофф Кредитные Системы». Модель представлялась оригинальной – никто в России исключительно кредитными картами тогда не занимался. Я, по правде говоря, не верил в то, что проект станет успешным (ну не может же человеку всегда везти на абсолютно новых для него рынках!), но факт остаётся фактом: по итогам 2009 года банк получил чистую прибыль почти в 20 миллионов долларов.

В 2007 году я предложил Олегу вести еженедельную колонку для журнала «Финанс.», и он согласился. Тогда же я напомнил Олегу про книгу и даже отправил ему первый абзац: «14 сентября 2007 года Олег Тиньков вернулся из двухмесячного заграничного турне, где наслаждался своим статусом владельца велосипедной команды. По приезде в офис он первым делом подошёл к огромному аквариуму, стоящему в приёмной, и поинтересовался судьбой рыбок. Выяснив, что одного малька съели крупные рыбы, он слегка расстроился, но тут же проявил оптимизм: остальные мальки ведь выросли, а значит, им мало что угрожает. Именно в положении малька на рынке кредитных карт находился в тот момент банк «Тинькофф Кредитные Системы»».

Прочитав присланный абзац, Олег отметил: «Интригующее начало», – но сказал, что пока не достоин книги. Мол, продаст банк за миллиард долларов, тогда уж можно. Писать же про бизнесмена без его участия неправильно: эксклюзивной фактуры будет очень мало. Спасибо основателю Virgin Ричарду Брэнсону, пару раз агитировавшему Олега за написание автобиографии. Так или иначе, летом 2009 года Олег созрел. И в конце августа приступил к работе, попросив меня помочь. Работа заняла полгода и в марте 2010 года мы отдали книгу «Я такой как все» в вёрстку. Она перед вами. Уверен, каждый извлечёт из неё что-то ценное.

*Олег Анисимов*



*Олег Тиньков и Олег Анисимов работают на книгой «Я такой как все» на острове Эльба*

# Глава 1

## Между пивом и банком

Лето 2005 года я со щенячьей радостью провёл в Тоскании – катался на велосипеде и отдыхал. Я испытывал тогда довольно приятное чувство – избавления от всего, – так как только что за 260 миллионов долларов продал свой пивной бизнес «Тинькофф» бельгийской компании InBev. В 37 лет я стал настоящим мультимиллионером.

Интересно было на собственном примере наблюдать эволюцию российского сознания. Когда в 1998 году я продал сеть магазинов «Техношок», а в 2002-м – «Дарью», все меня жалели. Ведь раз продал, значит, лузер, бизнес потерял. Когда провёл сделку с «Тинькофф», уже хвалили, то есть очень быстро в деловой среде произошла эволюция: люди поняли, что продавать бизнес – это круто. К счастью, я осознал это лет на десять раньше многих. Потому что нет ничего лучше, чем продажа: только она в деньгах оценивает твой бизнес, твои затраты, твои таланты, и продажа даёт возможность сделать новый проект, ведь появляются не только деньги, но и время на него.

После отдыха на Тирренском море в Италии мы вернулись в Москву, собрали вещички и вылетели в Сан-Франциско рейсом Lufthansa, всей семьёй, с няней – в дом, находящийся в Марин-Каунти, который объединяет 10-15 небольших городков, сразу за знаменитым мостом «Золотые Ворота».



*Вот так выглядит человек, недавно продавший свой пивоваренный бизнес за 260 миллионов долларов. Я в 2005 году на фоне моста «Голден Гейт» в Сан-Франциско*

Это реально лучшее место в мире для жизни с точки зрения инфраструктуры: всего 20 минут до центра Сан-Франциско и прекрасный вид на город. При этом живёшь, по сути, в лесу – рядом олени гуляют. Там супершколы, причём не частные, а муниципальные. Мой старший сын Паша как раз пошёл в первый класс, а дочка Даша – в седьмой класс самой обычной муниципальной школы города Милл-Вэлли. Городок примечателен тем, что оттуда родом Тимоти Лири, изобретатель ЛСД, и хотя отношение к наркотикам у меня негативное, факт остаётся фактом.

Я люблю раз в пять лет (так обычно по жизни получалось) поехать пожить годик в Америке. Дети ходят в местную школу, общаются со сверстниками, а я подсматриваю идеи, учусь и наслаждаюсь, так сказать, американскими свободами. Правда, примерно через год я устаю – в Америке очень много тупости. В ней есть что-то общее с Советским Союзом, но лучшие её черты заслуживают детального изучения и анализа – гораздо большего, чем я могу дать на страницах своей книги.

Америка – интересное собрание людей, интересный менталитет и очень правильное место для обучения жизни и бизнесу. Конечно, я не про две недели, а более длительный период – год или два. Сейчас этого меньше, но в 90-е годы многие успешные люди – из шоу-бизнеса, из предпринимательской среды – так или иначе были связаны со Штатами и приезжали оттуда. Например, из шоу-бизнеса – Александр Гордон, Владимир Соловьёв, Татьяна Толстая, Оксана Пушкина. Многие бизнесы, такие, как «Дон-Строй», «Юнимилк», «Вимм-Билль-Данн», связаны с людьми, которые пожил в Штатах и по возвращении уже понимали, как сделать успешный бизнес в России. Именно в Америке они постигли его азы.

Далее пойдут заявления, которые могут показаться безапелляционными, но они – мои. Америка – страна с самой большой конкуренцией. Это единственная страна, где бизнес возведён в ранг науки. У нас есть социология, политология, физика, математика, а у них ещё одна наука – бизнес. Есть огромные университеты, кафедры, школы, колледжи, где подходят к нему с научной точки зрения. Соответственно очень трудно конкурировать с американскими бизнесменами. Они самые агрессивные, самые жесткие, отчасти циничные, но очень эффективные. Достигают, чего хотят, умеют делиться, идти на компромисс, но с одной целью – заработать ещё больше.

В Америке бизнес препарируется, раскладывается на части. Отчасти это связано с ментальностью американцев, протестантством, но отчасти – и с устройством страны. Если у нас в букваре (где «мама мыла раму») дети складывают яблоки, то маленькие американцы учатся на долларах. Всё заточено на деньги, на их накопление и понимание того, что, если у тебя их нет, ты неудачник, а если есть, то хорошо тебе и семье. Это и есть воплощение так называемой американской мечты.

При этом американцы умудрились построить такое общество, где бизнесмены не на словах, а на деле заботятся о социальной ответственности. Не откупаются по звонку из Кремля, а делают это по звонку сердца. Почувствуйте разницу!

Вообще американцы – интересные и правильные бизнесмены, не все, конечно, но в целом. В последнее время в связи с кризисом наезды на капитализм участились, и через день по радио и на телевидении вспоминают фразу Маркса (уж не знаю, говорил ли он её в реальности): мол, за 100 процентов прибыли любой бизнесмен совершит преступление, а за 300 процентов – убьёт человека. Возможно, в XIX веке нравы были более дикие, а общество не таким цивилизованным, но сейчас бизнесмены дают примеры высокой морали.

Прибыльны ли инвестиции в Россию? Да, конечно! Являются ли они более прибыльными, чем инвестиции в Индию, Китай, Бразилию, не говоря про Европу? Да, наверное, в России

можно заработать раза в два больше, но часть американских бизнесменов считает, что установленные здесь правила игры не соответствуют их человеческим и религиозным убеждениям. Они воспитаны и живут иначе, им не нужна эта суперприбыль. Вот и ответ на вопрос: способен ли капиталист на преступление за 100 процентов прибыли? Далеко не всегда. Один из самых богатых американских капиталистов, глубоко рациональный Уоррен Баффет, не готов.

В Америке я предпочитаю общаться с иностранцами и русскими, потому что американцев нам трудно понять, они странные люди. Иммигранты стараются держаться вместе. Мой сосед Джон, австралиец, помог мне подключить домашний телефон. И, не выходя из дома, я за неделю открыл счёт в банке, подключил телевизор, заключил страховые контракты, подключил Интернет, устроил детей в школу, купил машину в соседнем центре – всё было быстро оформлено по телефону! Ну просто телефонная страна!

Но не подумайте, что я занимался только спортом и раздолбайничал. Основной идеей было подготовить запуск нового бизнеса. Я думал о банке кредитных карт, и эта идея тоже родилась в Америке.

Ещё в 1993 году, впервые приехав в Америку и купив дом в Санта-Розе, я сразу же попал во все базы данных. Не существует privacy, секретности, после того, как вы заполнили анкету при покупке чего-либо или желая получить что-то бесплатно, будь-то памперс или авторучка. Вы указываете личные данные и потом удивляетесь, когда получаете разные письма? Ничего странного или незаконного в этом нет. В анкете обычно стоит галочка, согласно которой вы по умолчанию разрешаете свои данные передавать. Иногда вы её даже не замечаете. Соответственно информация попадает в мир.

Так произошло и со мной. После покупки дома меня стали засыпать письмами с личными обращениями по адресу: Oleg Tinkov, 21, Little River Avenue. В частности, меня бомбардировали предложениями по открытию кредитных карт. Я завёл пару штук и при этом начал думать: какая хорошая идея для России, такой же огромной страны, как США. В России плохие дороги и аэропорты, но почта-то везде существует! Посылать предложения клиентам по почте! Неплохая идея, она запала мне в голову.

Когда в 1999 году я учился маркетингу в Бёркли, то стал больше интересоваться, как работает эта система. Конечно, я понимал, что для открытия банка нужны огромные деньги, и не мыслил себя банкиром.

Но, продав свой пивной бизнес, я оказался в состоянии достаточной ликвидности для воплощения мечты – открытия банка. Я всегда с пиететом относился к банкам. Проходишь мимо банка, видишь огромное здание, представляешь, что там внутри есть сейф с кэшем, – это волнует. Когда я разговаривал с совладельцами или клерками банков, пытаюсь занять деньги на развитие бизнеса, то всегда думал: как бы оказаться по ту сторону стола? Они что – все такие умные? Да нет, такие же, как и я, но почему-то деньги ОНИ мне дают, а не я им. Впрочем, это же не их деньги, они тоже их откуда-то привлекают, размышлял я, и подумал: надо в этой конструкции что-то поменять и стать человеком, который сам будет выдавать деньги.

Всё сошлось: и желание стать банкиром, и любовь к «пластику». Несведущие люди меня сегодня обвиняют в копировании банка «Русский стандарт». Я надеюсь, эту книгу (или страницу) прочтёт Рустам Тарико. Он наверняка подтвердит следующий рассказ. Мы с ним встретились в очередной раз у меня в офисе в 2004 году. Он приехал по поводу продажи своей водки в наших ресторанах, куда его не пускали наши закупщики, а он человек амбициозный: если хочет, значит, надо добиться. Рестораны «Тинькофф» и в Москве, и в регионах были передовыми, почему его там нет?

С Рустамом мы довольно быстро договорились по водке, ведь он рациональный и

грамотный бизнесмен. Ходят разговоры о том, что он самодур, даётся много негативных оценок, но я-то его знаю хорошо и к бизнес-талантам отношусь с большим уважением. Его стиль жизни, любовь к роскоши и гламуру не соответствуют моим ценностям, но это его частная жизнь, не имеющая отношения к делу, а как бизнесмен он очень эффективный. Возможно, один из самых умных в России. Он, Андрей Рогачёв, Сергей Галицкий и ещё пара человек придумали и С НУЛЯ сделали бизнесы, стоящие миллиарды долларов.

Во время той встречи я сказал:

– Рустам, а почему ты не выпускаешь пластиковые карты, это же круто! Это прибыльно, просто, сексуально. Зачем эти потребительские кредиты выдавать в магазинах?

– Почему ты думаешь, что не выпускаю? У меня три миллиона пластиковых карт.

– Ты шутишь? Я ни разу не видел. Почему у меня ни одной нет?

– Олег, ты не аудитория для моих кредитных карт, там нужны люди немного победнее, – пошутил Рустам.

– Знаешь, кредитные карты – крутой бизнес. Я давно смотрю, как американцы это делают, и тоже хотел бы заняться.

– Да, это серьёзный бизнес, но требует больших вложений и в инфраструктуру, и в кредиты.

– Ну, посмотрим, сейчас дострою пивной завод, может быть, продам...

На этом тему закрыли. Сейчас я понимаю, как был смешон в тот момент, и что Рустам про меня подумал, но я, по крайней мере, узнал, что Рустам не только выдаёт потребительские кредиты в магазинах, но и выпускает кредитные карты. Причем работает в нише «сабпрайм», то есть с самыми обычными людьми.

Схема у него была простая: если человек взял в «Русском стандарте» кредит на холодильник или телевизор и погасил его, банк выпускал на его имя кредитную карту и присылал её по почте. Клиент сам решал, стоит ли активировать карту. Естественно, большой процент карт оказывался невостребованным, а многие люди считали поведение банка навязчивым, ведь они сами не просили карту, но кому-то нравилось, что банк сам присылал карту и предлагал самостоятельно решить – пользоваться ею или нет. Не хочешь – просто не активируй карту, выбор за тобой.

Естественно, я анализировал опыт и «Русского стандарта», и банка «Хоум Кредит», но понимал, что схема дистрибуции у моего банка будет другой, ближе к американским примерам.

\* \* \*

В начале осени 2005 года я встретился со Штефаном Дертнигом, главой московского офиса Boston Consulting Group, и попросил его сделать так называемое *feasibility study* – исследование, показывающее, насколько реально воплотить бизнес-идею в жизнь. Документ стоил несколько сот тысяч долларов, но я очень тщательно подходил к анализу, потому что вложить предстояло десятки миллионов. Я попросил Штефана подготовить концепт и дать ответ: возможно ли заниматься директ-маркетингом на рынке кредитных карт в России?

В ноябре Штефан прилетел в Сан-Франциско презентовать финальную версию исследования. Мы с Алексом Корецким, американцем русского происхождения из Сан-Франциско, приехали в фешенебельную гостиницу в центре города и стали слушать Штефана. На вопрос «Делать ли?» презентация давала однозначный ответ «ДА», но мало говорила о том, КАК делать.

Некоторое понимание у меня уже было, чуть раньше в Москве я встретился с руководителем MasterCard в России Андреем Королёвым и главой представительства Visa Лу Наумовским. Они сказали, что готовы работать с новым банком. Королёв дал контакты подразделения MasterCard Advisors – подразделения, помогающего банкам сформулировать технологию, построить IT-платформу на рынке кредитных карт.

Всё сходилось. Я понял, что организовать бизнес можно, и мы с ключевыми сотрудниками по пивному бизнесу полетели на неделю на остров Некер, принадлежащий основателю бренда Virgin Ричарду Брэнсону. Были все мои «тинькоффцы», временно работавшие после продажи пивного бизнеса в сети ресторанов. Её, к сожалению, продать бельгийцам я не смог. По сути, я просто платил людям зарплату, чтобы держать команду, и делал это полтора года, чтобы не растерять ценные кадры. Для некоторых сделал «мост», чтобы они спокойно нашли работу по профессии. У меня в пивном бизнесе работали хорошие ребята, для которых уже не было работы в банке: продавец в регионах Станислав Подольский; рекламист Михаил Горбунцов; логист Игорь Белов, который позже руководил строительством комплекса «Граф Орлов» на Московском проспекте в Петербурге; чистый производственник Андрей Мезгирёв. Все они были тогда на Некере; поездка стала ещё одним бонусом за отличную работу в пивном бизнесе. Мы всю неделю веселились и дурили, а в самый последний день я попросил проектор, поставил его на большой стол, направил луч на стену и с небольшими комментариями пролистал отчёт Boston Consulting Group.

Я спросил: «Верите ли в эту идею?» и все сказали: «Да». В итоге мы ударили по рукам прямо за столом, выпили рому и решили: мой следующий бизнес – банк кредитных карт. Идея названия – «Т-Банк». Символично, что решение приняли именно на Некере. Мне это понравилось. Так 18 ноября 2005 года стартовал проект «Тинькофф Кредитные Системы».

О решении я честно рассказал Рустаму Тарико, прилетевшему на своём Боинге ко мне в Сан-Франциско. Я пригласил его в замечательный ресторан Mihael Mina в отеле The Westin St. Francis на Юнион-сквер.

– Рустам, я решил делать банк кредитных карт...

– Ты уверен? Ты ввязываешься в большую драку. Это сложный технологический бизнес.

– Ну, а чем ещё заниматься? Девелопментом я боюсь – вдруг рынок недвижимости грохнется (так вскоре и случилось. – О. Т.). Есть ещё идея построить нефтеперерабатывающий завод рядом с границей и экспортировать бензин, но там надо много денег, и отрасль очень политизирована, а я от политики стараюсь держаться подальше. Водка? Устал от потребительского рынка после «Дарьи» и пива.

Рустам призадумался и сказал:

– Я, когда начинал заниматься банком, встретился с Михаилом Фридманом (глава «Альфа-Групп». – О. Т.) и он спросил: «Куда ты лезешь? Это бизнес больших. Таким, как ты, тут не место», а теперь в потребительском кредитовании я больше «Альфа-банка» в разы, а в кредитных картах – на порядок.

– Слушай, Рустам, ты только что отговаривал меня, а теперь рассказал про Фридмана. Если у тебя вышло, то почему у меня не получится?

– Олег, это твоё решение. Давай, пробуй! Но знай, что легко не будет.

Думаю, Рустам просто до конца не верил в то, что я буду начинать проект. Может, он и сегодня до конца не верит в то, что я делаю, но, забегаая вперёд, скажу, что в 2009 году его банк получил убыток, а мой – прибыль больше 18 миллионов долларов.

Самое смешное, что перед запуском банка я тоже имел случайный разговор с Михаилом

Фридманом. В июне 2005 года по приглашению тогдашнего гендиректора торговой сети «Перекрёсток» Александра Косьяненко я оказался на праздновании десятилетия компании за столом со всеми руководителями «Перекрёстка» и поделился своей идеей банка кредитных карт.

– Я давно думал открыть аналог банка Capital One в России, – отреагировал председатель совета директоров «Перекрёстка» Лев Хасис.

– Идея хорошая, но требует детальной проработки, – добавил Михаил Фридман.

– Меня только один момент волнует: если у банка не будет отделений, как людям гасить кредиты? – спросил я.

– А почта на что? Будут ходить на почту, там и платить.

Я думаю, в глубине души и Михаил Фридман не верил в меня. Я же никогда не занимался финансовым бизнесом, куда мне конкурировать с тем же «Альфа-банком», основанным аж в 1990 году! Но я привык к скепсису.

«Куда ты лезешь? Ты опоздал! Рынок давно занят, на нём куча профессионалов. Это безумие». Такие слова я слышал всякий раз при старте нового бизнеса – и «Техношока», и «Дарьи», и сети ресторанов «Тинькофф», и пивзаводов «Тинькофф», и банка «Тинькофф Кредитные Системы». Но эти разговоры меня только возбуждали – я люблю добиваться того, что другие считают невозможным, при этом не считаю себя более одарённым, чем остальные.

Я такой, как все. Не верите? Расскажу о своём детстве.

## Глава 2

# Рассадник Тиньковых в Ленинске-Кузнецком

Тиньковы происходят из дворянского рода, из-под Тамбова. До сих пор там есть деревня Тиньково. Мне удалось даже найти фамильный герб семьи в петербургской Публичной библиотеке. Бабушка с дедушкой спасались то ли от раскулачивания, то ли от голода, и в 1921 году сели в поезд и уехали из родных мест. Сошли на станции Кольчугино – так тогда назывался Ленинск-Кузнецкий – и осели там. Дед Тимофей стал работать на шахте, и ему предоставили жильё – половину барака в 300 метрах от шахты. 32 квадратных метра в доме №16 на улице Кооперативной.

В этом доме в 1937 году родился мой папа, Юрий Тимофеевич Тиньков, седьмой по счёту из восьми братьев и сестер. Самый первый – Василий – был на 15 лет старше моего отца. Василий Тимофеевич прошёл войну танкистом и до сих пор жив, слава Богу. Старшие братья выросли и начали приводить в барак жён. Чтобы все смогли разместиться, спать приходилось на двухэтажных кроватях. Но этим дело не ограничилось: они ещё стали рожать там детей! Вот такой рассадник Тиньковых – три поколения здесь родилось! Со временем родственники разъехались, и барак достался моему отцу.

Дед всю жизнь так и проработал в шахте. В 1953 году там случился пожар, дед помогал тушить, надыхался газами, заболел и вскоре умер.



*На этом фото 1970 года мне нет и трёх лет, а страной правит Леонид Брежнев. Впереди долгий период застоя*

Родители мамы тоже из дворян. Из-под Самары они переехали на Дальний Восток, в

Хабаровский край. Там, в городе Дальнереченске (до 1972 года он назывался Иман), в 1938 году и родилась моя мама, а всего в семье было три дочери. Бабушка хорошо шила, вела хозяйство. Держали корову, свиней. Дедушка Володя, мамин отец, служил комендантом Имана во время Великой Отечественной войны. Потом работал начальником лесопильного цеха на заводе. Владимира Петровича все боялись и уважали. Говорят, я внешне на него похож. Он умер недавно, в 2001 году, и до самой смерти у него над кроватью висел портрет Сталина. Это меня немного смущало, но я любил своего деда.



*Слева направо Марфа Ефанова, Тиньковы Тимофей Васильевич и Ксения Евстафьевна (мои бабушка и дедушка), Евстафий и Анна Ефановы (прадедушка и прабабушка), Прасковья Ефанова*

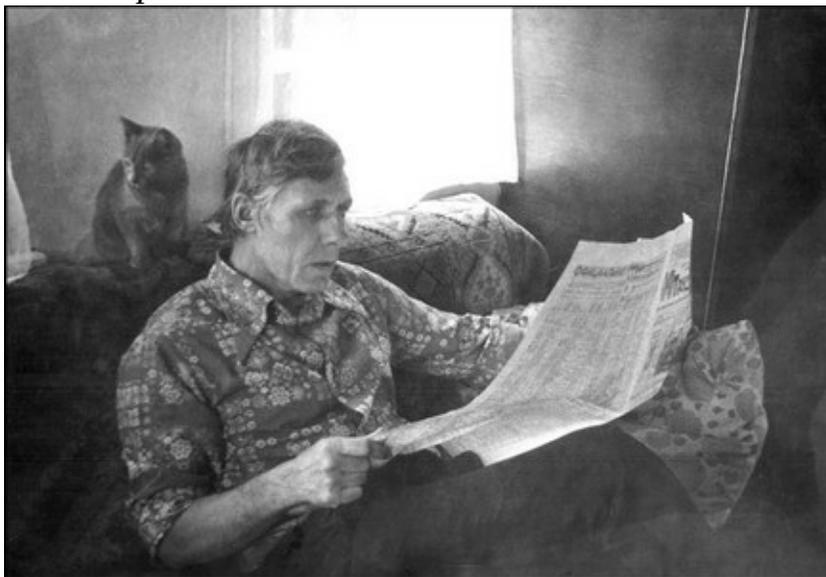
В 1966 году моя мама, Валентина Владимировна, приехала погостить к своей старшей сестре Нине в Ленинск-Кузнецкий и познакомилась здесь с отцом. Да так и осталась вместе со своим первым ребенком Юрой.

Как пел один из любимых моих поэтов Владимир Высоцкий, «час зачатия я помню не точно», но родился я 25 декабря 1967 года, в 14.35. Весил четыре килограмма. Роддом находился в 15 километрах от нас, в Польшаево, там я и появился на свет, но в паспорте написано: родился в городе Ленинск-Кузнецкий Кемеровской области. Здесь и прошли первые 18 лет моей жизни...

Ленинск-Кузнецкий – типичный советский промышленный город. В 1928 году коммунисты начали политику индустриализации, а без угля тут никак – он нужен и для выработки энергии (план ГОЭЛРО уже работал), и для металлургии, и для железной дороги. Силы бросили на Кузбасс. В Ленинске-Кузнецком в 1931 году запустили шахту имени 7 ноября, в 1933 – «Комсомолец», в 1935 – шахту имени Кирова, где всю жизнь работал мой отец.



*Дед Тимофей Тиньков всю жизнь проработал в шахте, а умер в 1953 году в результате отравления при тушении пожара*



*Мой отец Юрий Тимофеевич Тиньков любил читать газету «Труд». Ему в этом помогал кот Дымка*

Отец был очень продвинутый. Оба его старших брата, дядя Вася и дядя Ваня, имели высшее образование и жили вполне обеспеченно. Отец тоже хотел получить образование, даже проучился два года в Томском университете, но появилась семья, пришлось зарабатывать деньги, и он пошёл на шахту, работал на участке внутри-шахтного транспорта оператором опрокида. Это такое устройство для разгрузки вагонеток, приходящих с углём из забоя. Папа ушёл на пенсию из шахты в 50 лет после аварии и травмы головы. Два его друга погибли.

Из-за той истории Юрий Тимофеевич, к сожалению, рано покинул нас: умер от инсульта в 2002 году, не дожив одного месяца до 65 лет.

Отцу я очень благодарен за то, что он заложил основы моего характера. Он учил меня быть честным с самим собой, прямым, выносливым, любить свободу и ненавидеть тоталитаризм во всех его проявлениях.

Для шахтёра он был очень тонким и грамотным человеком, интеллектуалом. Всё-таки

выходец из дворянского рода, гены сделали своё дело! Отец с детства привил мне ненависть ко всему насаждаемому. Поэтому даже при существующем в России режиме я остаюсь нонконформистом. Мне не нравится то, что происходит вокруг, особенно наметившийся в последнее время тренд – возвращение нашей страны к СССР.

Хорошо помню 1981 год, 26-й съезд КПСС, последний для генерального секретаря Леонида Брежнева. В Сибири показывал только один канал – первый, а для второго нужно было ставить специальную огромную антенну. И с утра до вечера по единственному каналу показывали Брежнева и 26-й съезд. Мать включала телевизор, а отец подходил и выдёргивал провод: «Хватит эту болтовню слушать!» Начинался закат коммунизма.

\* \* \*

Благодаря отцу я вырос на неприятии советской власти. Когда меня принимали в комсомол в восьмом классе, причем в самых последних рядах – как раздолбая – мне было наплевать. Я понимал, что всё это профанация. Не питал больших иллюзий и относительно коммунизма. Заявление на вступление в Компартию в армии писал только для того, чтобы попасть в прапорщики. (Слава Богу, передумал, но об этом позже.) А вот в пионеры хотел. В торжественной обстановке мне повязали галстук, прикололи значок, и я очень переживал из-за того, что приняли только со второго захода.

Отец, как ни странно, любил Америку. Шахтёр из города со 130-тысячным населением, никогда не бывавший за границей, только в Москве и Ленинграде, говорил: «Америка – хорошая страна!» Эта любовь была для него своеобразным протестом. По телевизору всегда говорили, как там плохо, а он утверждал, что хорошо. В 2001 году я выполнил свою миссию – привёз 64-летнего отца в эту страну. Как оказалось, незадолго до его смерти. Он прожил месяц в Калифорнии. Папа болел и поэтому находился в подавленном состоянии. Америка, конечно, ему понравилась, но больших эмоций уже не вызвала.

Многие мои положительные качества развиты отцом. Батя – это моё всё! Конечно, спорт, учёба в Горном институте тоже кое-что добавили, но отец заложил основу того, что я представляю собой сегодня. Он меня всегда настраивал на конструктив, на уважение к людям, на то, чтобы стать приличным членом общества.

Нет, мне не прививали каких-то специальных ценностей, со мной не вели философских бесед. Мы даже не были читающей семьёй. Мать вообще не читала, отец – только периодику. Любил газеты «Труд», «Советский спорт», слушал радио «Маяк», следил за спортивными новостями, так как в прошлом увлекался баскетболом.

Непререкаемым авторитетом в нашей семье была баба Сеня, мама моего отца, Ксения Тинькова. Уникальная женщина, помимо папы и его семи братьев и сестёр, она родила ещё нескольких детей, которые умерли, ведь в 20-30-е годы медицина была развита слабо.

Называя меня нехристом, баба Сеня пыталась познакомить меня с православием. Лишь в 20 лет, уже в Ленинграде, я всерьёз задумался об этом и покрестился.

Баба Сеня меня учила жизни:

– Ты что, дурачок, кладёшь сахар в чай?

– А что, баба Сеня?

– *Сахар надо вприкуску есть. Только так чувствуешь запах и вкус.*

Во времена её молодости сахар был единственным деликатесом, и люди старались усилить

удовольствие. Сейчас все думают, как похудеть, а тогда стояла другая проблема – как выжить. Я это вспомнил в армии. Сразу после призыва мы намазывали масло на хлеб, а дембеля смеялись: «Кто же так ест?» Через пару недель мы уже отлично их понимали: макали замороженные кружляшки масла в соль и ели их без хлеба, чтобы лучше чувствовать вкус, и до самого дембеля, ещё двадцать три с половиной месяца, я никогда не намазывал масло на хлеб. Тот, кто служил в армии, меня поймёт.

Баба Сеня запасала мешочки с солью, крупой, горохом и прятала их в доме. Я удивлялся:

– Баба Сеня, зачем ты прячешь?

– Ты б тоже прятал, если б голод прошёл...

С голодом бабушка и дедушка столкнулись в начале 1920-х, когда шла Гражданская война. Баба Сеня умерла зимой 1980 года. Моё 12-летнее воображение поразило её отпевание: ладан, кадила, молитвы...

Мама, Валентина Владимировна, работала швеей в местном ателье – шила, утюжила. Вела добропорядочный образ жизни. Сейчас ей больше 70 лет, она в добром здравии, сохраняет активность и не выглядит на свой возраст. От мамы мне досталась неуёмная энергия и, наверное, зачатки предпринимательских качеств – она и в советское время пыталась подрабатывать – шила на дому.

Воспитание и режим родители ставили во главу угла. В нашей семье было заведено, чтобы в девять часов вечера, когда начиналась программа «Время», я приходил домой. Друзья посмеивались: я бросал игру и уходил даже летом, хотя в Сибири в это время ещё светло. Это у нас называлось «загонять домой». Играли в прятки, в войнушку – вырезали деревянные автоматы из фанеры и бегали с ними. В футбол – прямо на улице, в пыли, иногда и босиком. Кеды покупались одни на сезон и быстро снашивались, а то и просто рвались.

### **Валентина Владимировна, мама Олега Тинькова:**

Олег родился 25 декабря 1967 года, весом 4 килограмма, в 14.35 дня. Всегда был здоровый, активный, хороший мальчик. В 9,5 месяца начал ходить. В 2,5 года отдали его в детский сад. Там он песни пел, играл на деревянных ложках.

Старший брат Юра учил Олега буквам. В пять лет он уже читал и считал, даже некоторые английские слова знал. В городе выходила газета «Ленинский шахтёр», он читал строчки из газеты.

Старший сын иногда увиливал от работы, а Олег был не такой, всегда маме с папой помогал. У нас как-то шёл ремонт, он ещё совсем маленький был. Мы делали завалинку, приходилось таскать песок ведрами. Олег взял свой детский самосвал и тоже стал возить песок.

Я воспитывала детей в строгости, иначе не знаю, что бы с ними было. Может, они меня даже побаивались.

Старший Юра пришёл однажды с другом, принес орехи и немного денег. «Мама, чучмеки на базаре отлучились, а мы по их просьбе орехи караулили. Мы потихоньку взяли по 30 копеек, а они вернулись и ещё дали денег и орехов». Я взяла деньги и орехи и отнесла всё обратно – нам чужого не нужно. Сразу сына прищучила. Как-то шли с Олегом, лежит на земле ремень солдатский, подписан именем «Слава». Олег говорит: «Мама, это же не наше, не будем брать».

– Мама, зачем ты за мной приходишь, других детей родители не ищут, перед ребятами стыдно!

– Мне так спокойнее. Мало ли что...

Я шёл домой, а другие оставались играть в футбол до 12 ночи и потом неизвестно, чем занимались. Я же никогда не болтался. Совершенным табу для меня было не прийти ночевать. Впервые я позволил себе это уже перед самой армией, лет в 18, а встретить Новый год в гостях родители разрешили только в девятом классе, в 16 лет.

Я очень благодарен родителям за то, что они в меня вложили. Ведь вырос я в депрессивном регионе, многие соседи сидели, да и сейчас сидят в тюрьме. Я жил среди этих людей – шахтёров, бывших зэков, нередко пьяных и обкуренных. После них ленинградские бандиты в спортивных костюмах показались мне карикатурными персонажами, они были просто смешны.

Среда в Сибири жёсткая, всё «по понятиям», лишнего сказать нельзя – побьют. Почти зэковские законы. Вокруг Ленинска-Кузнецкого три зоны – две взрослых и одна «малолетка». Это наложило на город отпечаток, и сейчас в Ленинске зазорно обращаться в милицию – ты должен сам уметь решать вопросы, иначе тебя не станут уважать. Ты должен быть пацаном, за базар отвечать. У меня до сих пор сохранилась привычка лишней раз ничего не обещать.

Многие помнят знаменитый скандал с мэром Ленинска-Кузнецкого Геннадием Коняхиным. Много вышло материалов в прессе и сюжетов на телевидении – мол, бандиты захватили власть в городе. «Время «быков» – так называли «Известия» свою публикацию. Сам президент Борис Ельцин лично снимал мэра Ленинска-Кузнецкого с должности! А Коняхин учился в моей школе №33...

В 80-х в Ленинске, как и в других городах СССР, был бум уличных драк – район на район. Много писали про массовые драки в Казани, но в Ленинске они были не менее жестоки – десятки человек с каждой стороны, в ход шли палки, ножи, арматура. Подростки калечили, а иногда убивали друг друга. Моему однокласснику в восьмом классе, например, прострелили дробью ногу. Бывало, утром просыпаешься, а забора нет – все колы разобрали ночью на драку. В «Комсомольской правде» даже была статья про эти жуткие драки в Ленинске-Кузнецком. Называлась она «Фуфаечники».

Парк, в котором проходила городская дискотека, относился к четвёртому участку, и если человек приходил из другого района, его «четвертовские» били, потому что тусовались большой шоблой. «Центровским» нельзя, «базаровским» – тоже нельзя (мой район называли Базаром). Я пару раз сходил на дискотеку, но один раз пришлось убежать, а в другой раз «накренделяли». В общем, я старался там не появляться. Кстати, я никогда не лезу на рожон – ни тогда на улице, ни сейчас в бизнесе. Школа Ленинска научила чувствовать, когда и куда идти не нужно.

Однажды я приехал на стадион покататься на коньках. Подошли лбы здоровые:

– Ты откуда?

– С Базара.

– Ах, ты с Базара... – И один из них как ёбнет...

Кровь из носа, падаю на лед. В общем, избили меня, а на коньках не убежишь и сдачи не дашь нескольким здоровым уродам. Что делать? Повесил конёчки на клюшку и домой. Больше я туда не ходил, только на свой местный стадион при шахте имени Кирова.

После восьмого класса я перешёл в школу №2 в другом районе. Но проблемы там были такие, что и эту школу пришлось менять. Учиться невозможно, морально и физически угнетают – зачем это нужно? Зато теперь инстинкт самосохранения у меня развит сильно. С одной стороны, после тех людей я никого не боюсь. С другой, я научился лавировать, и сейчас, когда вижу на своём горизонте бандитов или «силовики», то очень грамотно от них ухожу.

Когда мне говорят, что Советский Союз – это хорошо, я только ухмыляюсь, потому что всё это говно хорошо помню. Чего там хорошего было? Может, в Москве или Ленинграде... а у нас –

район на район, фуфайки, эски, воров в законе, драки и убийства.

Массовые драки прекратились в конце 1980-х, когда стали распространяться наркотики. Под кайфом люди объединились, стали друзьями и братьями! Сначала в ходу была анаша, а потом появился героин. В начале 90-х многие мои ровесники и ребята помоложе умерли. Говорят, насмотревшись на всё это, нынешняя молодежь стала бояться наркотиков, но, думаю, проблема наркомании остаётся серьёзной.

В Ленинске постоянно случались странные события. Регулярно пропадали (и до сих пор пропадают) люди. Когда родители жили в Польшаево, а я служил в армии, у соседки потерялся муж Слава. Работал на шахте «Кузнецкая» и однажды не вернулся домой. Две недели его не было. Потом выяснилось: три мужика после работы в шахте стояли вечером на остановке и ждали автобуса, он долго не приходил. Подъехала машина, выскочили амбалы в черном, затолкали их внутрь и увезли куда-то. Как оказалось, в рабство в тайгу – таскать цемент, делать водку, наркотики из конопли. Слава как-то умудрился убежать; ему пришлось идти домой по ночам, а днём прятаться. Пришёл домой через две недели после исчезновения, весь изодранный, в одежде, найденной на помойке. Не дойдя до квартиры, упал перед лифтом от истощения.

### **Вячеслав Ситников, сосед Олега Тинькова:**

Ярко запомнился один эпизод с качелями. Мне было, наверное, лет пять, ему соответственно четыре. Мой отец построил у нас во дворе качели. Это был, конечно, праздник! Качались до тошноты, а мы с Олегом постоянно спорили, кто первый будет. Дело дошло до того, что однажды подрались. Получился большой скандал. В итоге мой отец срезал с качелей лямки. Представляете, каково было смотреть на оставшиеся столбики качели, от которой захватывало дух! Олег с детства упрямый был, всегда добивался своего. Видимо, это и помогло ему стать тем, кем он стал. Что говорить, он всё-таки сибиряк – характер закалился с детства. Морозы у нас страшные, а мы бегали на улице и не болели.

### **Эдуард Созинов, школьный друг Олега Тинькова:**

Олег перешёл в нашу школу после окончания своей восьмилетки, так что мы учились вместе только 9 и 10 классы. Знакомство началось с драки. Из-за чего? Провинция, потасовки район на район происходили постоянно. Жёсткие времена. На чужой территории появляться не стоило, обязательно изобьют. Олег был не наш, поэтому его травили, хотели показать свою силу новенькому. Драка без причины, как это у молодых бывает. Соперники оказались достойными друг друга, и с этого момента началось наше плотное общение.

Уже тогда чувствовалось, что Олег – индивидуальность, не штамп, человек не из общей массы. Всегда выделялся. Начитанный, с правильно поставленной речью, всегда интересный в общении, при этом занимался профессиональным спортом. Хотя обычно спортсмены не слишком заботятся о своём интеллектуальном развитии.

Уровень образования в таких районах, как наш десятый, был низкий. Поэтому занимались самообразованием. Кто любил читать, черпали знания из книг, газет и журналов, а кто этим не увлекался, да и в школе толком не учился, вряд ли мог чего-то добиться. Почему-то я всегда знал, что Олег что-нибудь замутит, пойдёт вверх, у него будет всё в порядке с деньгами.

В 80-х стали пропадать полные женщины. Народ поговаривал, что из них делали мясо для пельменей. Был и свой серийный маньяк: днём работал в шахте, а вечером убивал девушек в

парке.

Соседи наши по бараку постоянно выпивали, по ночам раздавались крики и брань. Однажды я засыпал и слышал, что за стенкой идут разборки. Обычное дело. Утром оказалось, что сосед убил жену, тётю Валю. Приехала милиция, я заглянул в комнату – она так и лежала на кровати, торчал нож. Соседа посадили, а сын остался без родителей.

Страшно подумать, но значительной части моих одноклассников уже нет в живых: кто-то погиб в тюрьме, кого-то убили, кто-то спился. Меня спасли строгое воспитание, режим и спорт. Сейчас я пытаюсь так же воспитывать своих детей, чтобы они, не дай Бог, не почувствовали свободу! Дочери Дарье 16 лет, я никогда не разрешаю ей оставаться ночевать у подружек, хотя она просится.

Конечно, я пытался делать то, что не разрешали родители. Алкоголь попробовал в восьмом классе, на вечеринке в честь 8 Марта. Мы с друзьями Славой Зуевым (умер от воспаления лёгких в 2009 году) и Мишей Артамоновым (его застрелили пять лет назад при глупых обстоятельствах из охотничьего ружья) выпили бутылку кагора и пошли на дискотеку танцевать с девочками. Потом я блевал всю ночь. За то, что выпил, батя отхлестал меня ремнём, а мои одноклассники приходили домой пьяными, и родители закрывали на это глаза.

Позже, в девятом и десятом классах, я, конечно, выпивал, но делал это редко и втайне от родителей. К тому же занимался велосипедом, а спорт и алкоголь – вещи несовместимые. Если в последнюю зиму перед армией и баловался выпивкой, то больше от нехватки развлечений. Мы скидывались и покупали за 3 рубля 42 копейки бутылку вина, иногда и водку, сидели, выпивали на территории детского сада, в маленьком домике.

Отец почти никогда не пил, его гены и мне передались. Я люблю посидеть, выпить, но по-серьёзному – не чаще раза-двух в месяц. Меня тошнит от большого количества алкоголя, это передалось от отца.

Летом мы с ребятами ходили купаться на речку Иня, приток Оби. Родители мне запрещали, поэтому я сушил голову, делал всё, чтобы не заметили, но иногда всё-таки они узнавали и наказывали. По правде говоря, было из-за чего волноваться: мы сходили с ума, прыгали на спор с обрывов, крутых берегов, с высоты трёх-четырёх метров. Речка же мелкая, при заходе в воду нужно сразу выныривать, чтоб не сломать позвоночник. Там действительно много людей тонуло, недаром родители боялись. Зато сейчас я могу нырнуть с яхты головой вниз с пяти метров!

Однажды я немного покурил, пришёл домой – пахнет куревом. Папа снова меня проучил ремнём – такое наказание у нас в семье было в ходу.

Ремень – хорошая штука. У отца он был коричневого цвета и висел в шкафу. Попадало мне часто, особенно я не любил пряжку, и только в 1617 лет, когда я сам, уже здоровый, хватал ремень рукой и не давал бить, батя эту практику прекратил.

### **Лидия Иринчеевна Батунова, классный руководитель Олега Тинькова:**

Олег жил в маленьком шахтёрском городке, его деревянный дом находился рядом с шахтой имени Кирова. Алгоритм жизни здесь такой: родился в семье шахтёров, вырос рядом с шахтами, всю жизнь видел только шахтёров, значит, и тебе дорога в шахтёры, и большинство жителей города – или шахтёры, или рабочие смежных специальностей – слесари, электрики. В то время школа была с продлённым днём. Почему Олег помнит школу с 1 по 8 класс? Потому что мы принимали детей в 7.30 утра и отпускали только в 17 часов вечера. Они росли в коллективе. Домой уходили только переодеться, повидать родителей и поспать, школа была действительно вторым домом. Первая половина дня – уроки, вторая – самоподготовка, выполнение

домашнего задания, а также спортивная часть. Тут уже начиналась самостоятельность, формировался характер. В классе Олега было 36 человек, 20 мальчиков и 16 девочек. Этот выпуск был очень интересный, много «хорошистов», каждый старался себя проявить, самоопределиться, что-то доказать другим. Сейчас как учатся? Один сделал, остальные списали. Тогда же каждый искал свой путь решения задачи, даже в таком трудном предмете, как физика. На уроках Олег непоседливый был, шkodливый, хотя нельзя сказать, что сильно безобразничал. Не успеешь оглянуться – уже под парту залез. Но что удивительно: будет под партой возиться, вылезет взлохмаченный, но спросишь – всё знает. Очень быстро схватывал, на лету, но не зубрил. Если просили принять участие в каких-то мероприятиях – не отказывался. Учителя к нему относились нормально. Правда, иногда сравнивали со старшим братом, и сравнение оказывалось не в пользу Олега. Я была классной руководительницей и у старшего брата. По характеру они абсолютно не похожи. Олег взрывной, но отходчивый. Никто из ребят не вспомнит, чтобы он зло посмеялся, обидел кого-то или какую-то пакость сделал.

Я несколько не обижен и благодарен отцу за то, что мне поддавал. Иначе я бы пропал, учитывая условия, в которых рос. Всё идёт от семьи, от воспитания. Наша семья Тиньковых стояла особняком, родители честно зарабатывали на жизнь, не пили, и это дало мне базу. До самой армии я находился в ежовых рукавицах, под жёстким контролем. Мне не оставалось ничего, кроме как вести себя хорошо.



В первом классе, как тут написано, у меня было примерное поведение. Больше таких грамот мне не выдавали



*Мой отец и дед подорвали здоровье на шахте им. Кирова*

## Глава 3

### «Бедный родственник» это про меня

Наша простая шахтёрская семья жила скромно, но вполне прилично по меркам Ленинска. Обычные бараки были на восемь семей, а у нас – на две, да ещё и с огородом, где мы растили огурцы, помидоры, редиску, зелень и самую вкусную клубнику, которую я ел в своей жизни!

Условия считались вполне нормальными, хотя об удобствах речи не шло. Водопровода нет, канализации нет, деревянный туалет на улице в 20 метрах от дома. При входе в барак— предбанник, с коридором и небольшим чуланом. Потом гардеробчик, в углу – рукомойник. В него вручную заливали воду, а внизу стояло помойное грязное ведро. По мере наполнения ведро выносили и выливали в туалет. Туалет – деревянное сооружение на два очка – наше и соседское. В глубокой дыре погибало всё – и мои секретные записки, и говно, которое не помню чтобы когда-то выкачивали. До сих пор не понимаю – куда это уходило? По ночам, особенно зимой, когда за минус 30, ходили в туалет в то же помойное ведро у рукомойника, накрывая всё это половницей (то есть ковриком с пола), а утром перед школой я нёс это добро в туалет.

Один раз в неделю мама нагревала на печке воду, наливала в таз, и я мылся по пояс, а где-то лет до 12, пока помещался, купался в цинковой ванне. Полностью помыться удавалось раз в месяц у соседей в бане.



*Сын шахтёра в таком городе, как Ленинск-Кузнецкий, рос с пониманием, что тоже будет работать на шахте*

За водой ходили на колонку в 100 метрах от дома с двумя вёдрами и коромыслом. Возможно, новое поколение уже не знает – это перекладина, на которую с двух сторон вешают

по ведру, – для равновесия и распределения нагрузки. Сначала брат Юра воду носил, а потом и я, когда постарше стал. Обычно ленился, но меня заставляли. Эту воду после кипячения мы и пили.

Барак состоял из 20-метрового «зала» и 12-метровой кухни. Мы с братом спали на кухне у печки, на железной кровати с сеткой-рабицей, а родители – в зале. На кухне ещё стояли стол и холодильник «Бирюса». По ночам он трясся и шумел.

В самые холодные зимние ночи, когда температура падала до минус 30-40 градусов, мы с братом по очереди вставали и подкидывали в печь уголь, который приносили в дом ещё с вечера из деревянной углярки на улице. Делали это примерно раз в час – чтобы огонь не затух. Спали ногами к печке: и тепло, и подкидывать близко. Отцу, как и другим шахтёрам, полагалось две машины угля в год для отопления бесплатно. Когда однажды я привёз своих детей в Ленинск (а приехали мы летом), сын Паша увидел углярку и очень удивился – зачем она? Так и не понял.

В гостиной стоял черно-белый полированный телевизор, в центре – стол, и шифоньер, тоже полированный, местной Ленинск-Кузнецкой мебельной фабрики, где я после шестого класса заработал немного первых денег. Справа – диван и слева – двуспальная кровать родителей. Когда отец наказывал меня ремнём, я под неё залезал. Между комнатами не было дверей, так что мы слышали всё, что происходило у родителей.

Как я уже упоминал, телевизор наш показывал только первый канал. Чтобы настроить второй, требовалась огромная антенна. У соседей, например, она стояла, но батя был не очень мастеровой – работал в шахте, приходил домой, отдыхал, а шуруп не мог прикрутить. И я в него пошёл. У меня руки, что называется, из жопы растут – не умею я шурупы крутить, а без этого антенну не поставишь. Поэтому приходилось смотреть то, что по первому каналу крутили. Случались и здесь яркие воспоминания. Например, мне очень понравился фильм «Белый Бим Черное Ухо». Посмотрев его, я всю ночь плакал в подушку. Наверное, все мы, советские дети, плакали. Отлично Тихонов сыграл. После этого фильма я стал дико любить собак.

Возле нашего дома рос огромный тополь, его ещё дед Тимофей посадил. Все Тиньковы любили это дерево, – жаль, что его спилили, когда сносили барак в 1986 году. На улице между огородом и домом оставался небольшой участок земли, где мы с братом поставили турник и занимались спортом. Мне это потом в армии очень помогло – там сильно нас дрючили по поводу подъемов-переворотов и подтягиваний.

Летом и осенью Ленинск-Кузнецкий – вполне симпатичное место, но зимой и весной – сущий ад. Центрального отопления во многих районах нет, люди топят углем. Пелена серая стоит, ничего перед собой не видишь, и снег серый, слоями. По прожилкам сажи в сугробе, как по кольцам в дереве, можно определять, когда шёл снег. Однажды перед Новым годом (я тогда учился в 10 классе) решили мы с другом Эдиком Созиновым в баньке попариться. Выбежали из бани и в сугроб нырнули. А снег-то только сверху белый, а внутри – с чёрными прослойками. Возвращаемся в баню – все грязные. Хорошо помылись!

А весной всё это начинало таять. Кругом чёрные грязные лужи, в туфлях невозможно пройти. Если утром оденешь белую рубашку, то вечером от сажи воротник уже тёмный – сразу в стирку.

Дом приходилось белить два раза в год. Это был пиздец! Сначала все вещи передвигались в зал и белилась кухня, потом – всё в кухню, белился зал, а в конце – мытьё полов от побелки. Кошмар!

Уже в детстве я начал понимать, что деньги – это хорошо. Карманных денег мать давала мало, а искушений вокруг было полно.

– Мама, ты Юрку больше любишь – только его за молоком всё время посылаешь!

– Хорошо, Олежка, в следующий раз пойдёшь ты!

Мы с братом спорили: кому идти за молоком. Трёхлитровый бидон стоил 86 копеек, а сдачу с рубля можно оставить себе и, например, купить маленькую шоколадку, но я сэкономил, копил сдачу, чтобы потом сделать более существенную покупку.

Первые 50 рублей я заработал после шестого класса. У моего друга Славы Косолапова мама работала директором мебельной фабрики. Там на станках клеили плиты, сильно воняло. Нас со Славой взяли на фабрику помощниками, и работали мы по принципу «принеси-унеси». Ещё нам довелось поработать на макаронной фабрике, где почему-то производили минералку. Ящики, рассчитанные на 12 бутылок воды, всё время рассыпались, а мы их ремонтировали, сколачивали. За это тоже получил 50 рублей.

На заработанные деньги можно было купить рыбок или голубей, но большую часть я сразу тратил на еду. Каждое утро ходил на базар и покупал у узбеков (в Сибири их называли «чуреками») грецкие орехи, арахис, чебуреки, фрукты. Гранаты продавались по рублю штука, беляши с мясом – по 16 копеек. Мать таких деликатесов не покупала, да и не было всего этого в магазинах, только на базаре, а я себе позволял, любил и люблю вкусно поесть.

Ленинские магазины по части еды выглядели очень грустно за редкими исключениями. Молодые ребята, читающие эту книгу, и не знают, что такое дефицит. Товары можно было купить, если имеешь знакомых в магазине. «Сделай мне красной рыбы», «достань сапоги» означало «помоги купить». Такой сленг породила советская система распределения.

В СССР не хватало колбасы, но этого дефицита не было на Кузбассе! Спускаясь под землю, шахтёр брал с собой термос, хлеб, колбасу, чеснок – вот тебе и обед. Советские руководители это понимали и угольные регионы колбасой снабжали. Нельзя сказать, что вкусной, но в магазинах она лежала. Кузбасс считался взрывоопасным. Недаром в победе Ельцина шахтёры сыграли важную роль. Потом, правда, они выступали уже против Ельцина, стучали касками на Горбатом мосту в Москве, и при Путине не раз протестовали против низких зарплат и их задержек.

В общем, за колбасой и маслом в Ленинск люди ехали даже из Новосибирска, за 200 километров. Мы же, наоборот, гоняли в Новосибирск за вкусностями: сладкими кукурузными палочками, конфетами, крем-содой и пепси-колой. Её любили больше всего. В 1971 году американцы уговорили наших коммунистов допустить на рынок пепси, сначала её импортировали, а в 1974 году первая линия по розливу пепси заработала в Новороссийске. Цеха открыли в Москве, Ленинграде, Киеве, Ташкенте, Алма-Ате, Таллине, Сухуми, а потом и на Новосибирском пивкомбинате начали разливать пепси. На бутылках писали «Напиток «Пепси-кола» сильногазированный, изготовлен в СССР из концентрата и по технологии компании «Пепсико» и продавали по 45 копеек за бутылку 0,33 литра. Советский лимонад стоил 30 копеек за 0,5 литра, но все хотели пить колу. Кто-то умный решил, что шахтёрам в Ленинске-Кузнецком она не нужна, и в магазины из Новосибирска она не завозилась. Спекулянты пытались торговать ею по рублю за бутылку, но их прижимал ОБХСС (отдел по борьбе с хищениями социалистической собственности). Считалось, что торговать импортной одеждой вроде как можно, но спекулировать едой и напитками из магазинов уже не комильфо.

Мне и сейчас пепси нравится больше, чем кока-кола. Пепси-кола символизировала хоть

какую-то свободу и пробуждала интерес к западной жизни: если в Америке такой вкусный лимонад, то, может, и сама страна неплохая...

Хорошим бизнесом в советские времена был сбор бутылок. В 1983-1985 годах я им активно занимался. Шахтёры получали премию и, по умолчанию (или по понятиям), скидывали эти деньги в общую кубышку. На них они ЯЩИКАМИ покупали водку, хлеб и колбасу. Вся бригада садилась в сквере и пила до упаду. Блевали там же, процентов тридцать так никуда и не уходило – валялись у лавочек, а я собирал за ними бутылки и сдавал их потом в пункты приёма стеклотары по 12 копеек. Правда, приходилось отстоять очередь – даже здесь они были, так как все ждали, когда привезут ящики.

Летом родители уходили на работу, и я оставался дома один. Тренировка начиналась в пять вечера, а есть хотелось. Открывал холодильник, а там сало топленое, масло – и больше ничего. Я привязывал к своему спортивному велосипеду удочки, ехал на реку и ловил пескарей. Дома почищу рыбу, пожарю, нарву в огороде помидоров и огурцов – вот и обед. Не могу сказать, что голодал, но разносолов мы не ели, и часто приходилось самому добывать себе еду.

Любовь к рыбалке привил мне отец, мы часто вдвоём на целый день уходили на реку. Он поднимал меня в пять утра – и это был единственный случай, когда я с радостью вставал. (Сейчас в пять утра я могу встать, только если у меня в семь самолет на Мальдивы. Только ради отдыха, а не для работы.) Мы с отцом садились на утренний шестичасовой автобус №10, ехали до поселка Дачное, потом шли пять километров пешком. Ловили карасей в промышленных масштабах – иногда по 8-10 килограммов. Отец учил насаживать червей, закидывать крючок, сидеть тихо, сосредоточившись, чтобы не пугать рыбу. Я был неплохой рыбак, но сейчас забросил это дело. Надеюсь, когда выйду на пенсию, займусь рыбалкой.

\* \* \*

Мы всегда держали какую-нибудь живность. Кого только у нас не было: ёжик, белые крысы, голуби, рыбки, собаки, коты. Один кот – сиамский – увязался за нами после рыбалки, да так и остался у нас. Другой – серенький Мурзик – пропал, когда мы ездили отдыхать на юг.

В разное время у нас жили три собаки. С одной из них, белой, я ходил встречать маму после работы в тёмное время. Две собаки в итоге пропали совсем – возможно, их украли и съели пьяницы – такое тоже бывало в Ленинске. Но мы не заявляли в милицию, боялись, что дом подожгут, а третью собаку – овчарку – у нас украли, но мы нашли и вернули её.

Но больше всего мы с отцом любили голубей. В Сибири их традиционно держали уголовники – блатные, как мы их называли. (Кстати, в Москве и Питере у слова «блатные» совсем другое значение – папенькины сынки, пользующиеся блатом.) Ценились хорошие голуби. Чем выше поднимается, тем дороже. Если поднимается «в точку» (чтобы в небе осталась видна только точка), значит, самый дорогой. Ещё голубь должен уметь «бить» – переворачиваться через хвост в полёте, причем вперёд бьёт дорогой голубь, а назад – более дешёвый.

В советские времена голуби стоили от трех до 30 рублей. Уголовники на этом зарабатывали, разводили голубей, а голубятников во всём городе было человек 20-30. Мой отец блатным не был, но голубей очень любил. И, заведя их, мы зашли на достаточно закрытую «территорию».

Блатные продавали голубей, и, «по понятиям», считалось, что, если голубь улетел обратно к продавцу, его не возвращают: мол, сам виноват, раз отпустил. Были случаи, когда продавали голубей в Кемерово, но они возвращались в Ленинск, пролетая 80 километров. Чтобы голубь не улетел, надо приручить. Сначала ему подрезают крылья, а пока они отрастают, голубь уже

привыкает к твоему дому и не хочет улетать. Несколько раз голуби от нас улетали обратно к блатным, я приходил просить, но они не отдавали. «Слышь, всё, ты попал», – таково было моё первое знакомство с уголовниками, их методами и понятиями. Потом я стал сам растить голубей и пытался их продавать на базаре, но местная мафия меня туда не пускала, покупали у меня голубей по три рубля и говорили: «Мальчик, иди отсюда».

Все гоняли голубей вечером перед ужином, чья стая выше, тот круче – вот такие развлечения. Однажды знакомые отца привезли из Полтавы голубей, считавшихся очень породистыми. И наши, полтавские голуби летали очень высоко, уходили «в точку». Кому-то это не понравилось.

Голуби жили на чердаке, куда можно было залезть через нашу кладовую с улицы. Ночью мать услышала шорох и заорала, что нас грабят. Оказалось, что воры подпёрли нашу дверь и полезли за этими полтавскими голубями. Отец взял топор и стал открывать дверь. Когда подпорка упала, он вышел, но уголовник схватил кайло (в углярке лежала такая кирка, чтобы откалывать лёд и уголь зимой) и метнул в отца. Кайло пролетело около его лица и вонзилось в пол.



*Школа у нас была восьмилетняя, поэтому в 1983 году учёбу под руководством Лидии Иринчеевны Батуровой пришлось закончить*

Конечно, был переполох, но милицию мы не вызвали. Мама у меня боевая и активная – на следующий день я ушёл в школу, отец – на работу, а она посадила голубей в корзину и продала. Причём кому продала – непонятно, ни один голубь к нам так и не вернулся. В итоге с голубями мы закончили, но я мечтаю, когда будет время, в память об отце снова сделать голубятню.

\* \* \*

Телефона у нас, конечно, не было, и когда я, к примеру, хотел пообщаться со своим другом Эдиком Созиновым, то шёл к нему пешком пять километров, в основном по железнодорожной

насыпи, приходил к дому, стучался.

Открывала бабушка:

– Эдика дома нет.

– А когда будет?

– Наверное, вечером.

– Спасибо.

И что делать? Идти назад ещё пять километров, а дома мама говорит: «Олег, к тебе Эдик заходил». Вот такая «мобильная связь».

Ближайший телефон был на шахте. Когда у отца начались первые проблемы со здоровьем, я бегал туда и вызывал скорую помощь. В городе с населением 130 тысяч человек только у пары тысяч были городские телефоны. Например, у моего дяди Вани, начальника участка на шахте. Ещё можно было звонить из автоматов за две копейки, но автоматы обычно были разбиты, трубки оборваны.

Так что понятие «бедный родственник» очень хорошо ко мне подходило. Помню свою детскую зависть, когда я бывал в гостях у двоюродного брата Володи Тинькова. Его отец дядя Ваня работал начальником участка на шахте Кирова и получал рублей 700 – бешеные деньги по тем временам. Мой отец зарабатывал 250 рублей. У Вовы была заветная игра «За рулём» за 10 рублей. Я просил его поиграть, но он обычно не давал, и я, конечно, внутренне ощущал какую-то несправедливость – почему он играет, а я нет?

Позже, когда через 20 лет он просился ко мне на работу, я устроил его таки в свой ресторан в Новосибирске и вспомнил эту историю. Он сказал:

– Олег, плати мне больше, я же твой брат двоюродный.

– Володя, ты же мне не давал игру «За рулём»!

Так что мой совет: ВСЕГДА давайте родственникам поиграть в ваши игрушки!

Я часто ездил в Тюмень. Сначала с родителями, а потом, в 10-15 лет – один. Мать меня сажала в Ленинске-Кузнецком, проводник присматривал, а бабушка встречала в Тюмени. Я проводил там всё лето и знаю город очень хорошо, меня можно назвать «тюменским парнем». Там живёт мой двоюродный брат Сергей Абакумов, он на полгода младше меня. Его родители были очень зажиточные, имели «шестёрку», гараж, кооперативную квартиру, дачу. Высшая часть среднего класса. Раньше советские люди уезжали на север калымить, вот и родители Сергея заработали в якутском поселке Чекурдах большие деньги. Я думал – как же так? Почему у него есть всё – отдельная комната, стереосистема, синяя «шестерка»? Папа сажал его на колени и давал порулить, а в 13 лет Серёга уже сам был за рулём, а я сидел сзади. Для меня эти автомобильные запахи казались удивительными – я никогда в Ленинске на машине не ездил. Бедный родственник! Нет, никто надо мной не издевался, не дай Бог, но когда Серёга сам парковал машину, я завидовал.

А в первый раз мы сидели у бабушки и ждали, когда приедет дядя Витя, отец Серёги. Когда он сказал: «Садитесь, поехали», – меня аж затрясло. Я сяду в эту машину? Мы поехали, и именно тогда мне захотелось лучшего – на заднем сидении этой синей «шестёрки» с тюменскими номерами. Меня часто спрашивают: «С чего ты начинал?» С воли к жизни. Жить я хотел, а не прозябать.

Я не мечтал о многом. Подростком я хотел купить куртку «Аляску» – чтобы красиво выглядеть, парфюм – чтобы вкусно пахнуть. Всё проистекало из моих сексуальных желаний. Хотелось нравиться девочкам. Даже пару раз отца в школу вызывали за то, что я девочек донимал – например, одной юбку задрал и полкласса увидело её трусики. До сих пор не могу остановиться, люблю посмотреть на женские прелести. Чтобы добиться женского внимания, я даже одевал папины красные остроносые ботинки, на два размера больше, чем надо, и шёл на

танцплощадку в парк имени Горького. Ботинки были с каблуками, и ходить в них было ПОЧТИ невозможно.

### **О литературе и географии**

В школе по поведению у меня всегда был «неуд», а по количеству вызовов родителей я занимал первое место. Учеником я был ужасным, хотя получал и неплохие оценки, особенно по гуманитарным предметам. Особенно нравилась литература, меньше – русский язык, в чём сейчас могут убедиться читатели моего блога.

Из литературных героев больше всех я любил Чацкого из «Горя от ума». Я разделял его мировоззрение, подходы к жизни. «Молчалины блаженствуют на свете» – сразу этим проникся. Все реплики Чацкого – как будто мои. Ведь действительно – у нас горе от ума. России не нужен этот ум, она не хочет его. Россия – страна для Молчалиных, а может, и весь мир для Молчалиных... А Чацкий – это что-то высокое, придуманное...

В школьном сочинении я писал, что слова Чацкого вполне можно приложить к ситуации в Советском Союзе. Рассуждал так: Чацкий был не такой, как все, хотел что-то поменять в стране, а в итоге его вытолкнули из общества. Но я тоже не хочу быть таким, как все. Если в литературе Чацкий положительный герой, то почему в жизни я должен со всем соглашаться?

«Вы учите на примерах настоящих героев, но требуете, чтобы мы были как раз теми серыми личностями, против которых эти герои выступают», – сказал я учительнице.

Она со мной не спорила, просто иногда упоминала аббревиатуру КГБ и пару раз выгоняла с уроков за вольнодумство. Так или иначе, но Чацкий до сих пор мой герой.

Конечно, я читал Пушкина, тоже боровшегося с системой. Очень люблю строки Лермонтова про него:

*Погиб поэт! Невольник чести.  
Пал, оклеветанный молвой.*

Нонконформизм, борьба, протест. Молодой человек должен быть революционером. Мне нравился Базаров из «Отцов и детей» Тургенева; Рахметов, спавший на гвоздях в «Что делать?» Чернышевского. Мне нравились все революционеры и декабристы. Потом, после школы, я понял, что социалистическая революция – это зло.

Первая книга, которую я осознанно прочитал, – «Приключения Тома Сойера». Мне близки и Том Сойер, и Гекльберри Финн, потому что они раздолбаи, как и я. Это мои герои. Нравились Марк Твен, Джек Лондон, меньше – русские классики, например рассказы Чехова. Позже, лет в 14, я услышал Высоцкого. Я очумел от его лирики, я его понял. Только великий человек и поэт может написать так, чтобы понял подросток.

Самые лучшие у меня воспоминания о классной руководительнице Лидии Иринчеевне Батуровой. Она – химичка, поэтому химия мне нравилась, и «химичил» я по-чёрному.

Больше всего в школе я любил географию и даже рисовал дома карты Советского Союза, всегда смотрел программу «Клуб путешественников» Юрия Сенкевича. Теперь

я путешествовую очень много. Не могу больше двух недель спокойно в Москве сидеть – всё время куда-то тянет.

Мне кажется, я любил географию, потому что сердце рвалось наружу, любил свободу и перемещения в пространстве. Если б не случилась перестройка, я б в Советском Союзе с ума сошёл. Когда пограничником служил, хотелось запрыгнуть на иностранный корабль и уплыть. Стал бы нарушителем государственной границы. Я хотел видеть мир не только глазами Сенкевича, но и своими. Любил смотреть на карту, читать названия далёких стран, мечтал побывать в них. Африка, Америка, Австралия – тянуло туда.

Все мы тогда хотели жить лучше, ярче. На уроках в школе в тетрадках рисовали логотипы Adidas, Sony. Была тяга не столько к деньгам, сколько к Западу, к буржуазной жизни, а деньги были просто инструментом.

В мегапопулярном советском фильме «Экипаж» есть эпизод с системой светомузыки, оборудованной в квартире бортинженера Скворцова, которого сыграл Леонид Филатов. Увидев это чудо, я стал мечтать о светомузыке.

Я всегда знал, на что потратить деньги. Кроме еды, это были импортные джинсы и майки, виниловые пластинки, мохеровый шарф, норковая шапка. Хоть я родился в маленьком городишке, по сути, в деревне, к красивой жизни тянуло сильно. Не знаю, откуда это во мне.

Раз в два года родители накапливали тысячу рублей, и мы садились в скрипящий, железный поезд «Новокузнецке-Симферополь» на станции в Ленинск-Кузнецком и ЧЕТЫРЕ дня ехали до Крыма. Перед этим мать шла в сберкассу и клала деньги на аккредитив – чтобы их не украли в дороге. Наличные получали уже на юге.

Мне очень нравились поезда. Варёная курица из дома, яйца, крем-сода... Три раза в день мы ели, вечером пили чай с кусковым сахаром «от проводника». Новосибирск, Омск, Тюмень... В Волгограде в окошко я видел огромную скульптуру «Родина-мать»... На станциях мы выскакивали и покупали семечки, виноград.

По приезде в Евпаторию на нас набрасывались местные бабки – за 10 рублей в сутки они сдавали жильё. Потом уже стали ездить к одной и той же бабушке-хохлушке. 30 дней – 300 рублей – и вперёд! На постоялом дворе жили 5-6 семей. Юг – феерия для сибирского мальчика. Утром просыпаешься – жарко, в саду растут фрукты и ягоды. Мы вставали, завтракали и на целый день уходили на море. Обедали на пляже или в городе. В Евпатории очень чистое и тёплое море, я очень полюбил этот город; нет ничего удивительного в том, что, когда я студентом заработал деньги, сразу же поехал с девушкой именно в Евпаторию.

На вилле в итальянском Форте-дей-Марми у меня есть фотография, где мы с Риной и детьми стоим на пляже. Ровно такую же фотографию мы сделали в 80-х в Евпатории – папа, мама, брат и я. Песок, море, родители. Оба городка ассоциируются у меня с детством, морем и добротой.

# Глава 4

## Как велоспорт спас меня

Я долго просил родителей купить мне мопед «Восход», по сути, велосипед с моторчиком. Он стоил 105 рублей в местном магазине, но выделить нужную сумму из бюджета у родителей не получалось. Думаю, мать просто боялась: у нас в городе многие тогда бились на мопедах, бывало, что и насмерть.

Когда мне исполнилось 12 лет, мать купила велосипед. Подростковый стоил 30 рублей, но мне взяли сразу взрослый «Урал» за полтинник, чтобы надолго хватило. Велосипед был огромный, и я катался боком, поставив ногу под раму, это называлось «под рамку». Но, даже несмотря на неудобство, катание меня очень захватило. Однажды – мне было тогда 14 лет – мой одноклассник Володя Фомин сказал, что записался в школе в велосекцию. Там сразу давали большой спортивный велосипед, не новый, конечно, но бесплатно. Тренер даже разрешал ездить на нём домой. Это подкупало, и я решил записаться в секцию велоспорта. Я пришёл в секцию осенью 1982 года, как раз когда Брежнев умер. (Картинка до сих пор перед глазами: я ходил по лужам, покрытым тонкой коркой льда, и услышал, как мать зовет меня домой, когда по телевизору передали эту новость.)

Той же осенью у нас была первая прикидочная гонка – велокросс по пересечённой местности. Я приехал в последних рядах, что меня очень сильно задело.



*Новым членам секции сразу выдавали велосипед «Старт-Шоссе» харьковского велозавода, но мечтали мы о модели «Чемпион-Шоссе», выпускавшейся по специальному заказу*

Я разозлился и начал тренироваться, занимался всю зиму и весну, а уже 9 мая 1983 года

выиграл гонку по улицам города в честь Дня Победы. Тренер Иван Степанович Рассказов тогда очень удивился, ведь я занимался меньше, чем другие. А в октябре он всех построил и сказал: «Тиньков, выйди вперёд!» Я с велосипедом сделал два шага, как в армии. «Хочу вам сказать, товарищи спортсмены, что Тиньков – человек, за год не пропустивший ни одной тренировки. Вот на кого надо равняться», – произнёс тренер.

### **Иван Рассказов, тренер по велосипедному спорту:**

Каждый год мы набирали 60 человек по конкурсу, а из них потом оставались 10-15 человек. Олег был целеустремлённый, хотел побеждать и улучшать результаты, не пропускал тренировок, в отличие от других парней. Он был хорошим финишером, за счёт чего выигрывал гонки и в Ленинске-Кузнецком, и на уровне области.

Всегда улыбчивый, всегда жизнерадостный. Любил и пошалить: то тормоза кому отпустит, то шины спустит – и смеётся, улыбается. Никто на это не обижался. Я рад, что он вырос нормальным мужиком – не ширяется, на шаромыжничает, как другие.

Дальше – больше. Я стал выигрывать соревнования сначала городского, потом областного масштаба, ездить на сборы и гонки за пределы Кузбасса. Именно тогда во мне открылась любовь к путешествиям. Куда я только не летал: Сочи, Алушта, Анапа, Душанбе, Алма-Ата, Ташкент, Фергана, Новороссийск, Калининград...

С велоспортом связан и мой первый бизнес. Перед поездкой на сборы в Ленинабад, второй после Душанбе город в Таджикистане, мой старший товарищ, мастер спорта Алексей Степченков, подошёл и сказал: «Денег с собой возьми так много, сколько сможешь, понял? Там товары есть». Тогда были развиты региональные авиакомпании – мы летали на винтовых Ан-24. Два часа до Ташкента, оттуда ещё два до Ленинабада. Первая тренировка в горах, потом ещё обкатка 30 километров. Заехали в посёлок «Дружба», зашли в магазин, смотрим – на прилавках лежат шарфы мохеровые и джинсы Montana. На ценнике – 35 рублей.

– Здравствуйте, мы возьмём джинсы, – говорю продавцу-таджику.

– 50 рублей!

– Как же 50, если 35 написано?

– Нету джинсов, – таджик убирал их под прилавок.

Спорить бесполезно – таджики тоже хотели подзаработать – и я в итоге купил четыре пары по 50 рублей, на все деньги, что взял с собой. Дома продал их уже по 200 рублей за пару. В четыре раза дороже! А мохеровые шарфы, продававшиеся в Ленинабаде тоже по 35 рублей, у нас стоили 120-150. Ведь город шахтёрский, и люди, по меркам страны, зарабатывали хорошо.

Так и пошло: брал деньги, ехал на сборы, привозил товары. И так два года. Потом уже мы приезжали не в магазин, а прямо на склад и джинсы брали коробками. В то время ОБХСС гонял спекулянтов, но спортсменов, как правило, не трогали: большой багаж не вызывал подозрений, ведь летали с формой, велосипедами. Так что никаких проблем не возникало. Но однажды Леха пожадничал, отправил товар почтой и, когда пришёл получать, его и «принял» ОБХСС. Суд дал два года условно.

На самом деле спортсмены всего лишь делали то, чего не могла сделать плановая система. На хрена мохеровые шарфы в тёплой республике, джинсы с кроссовками – в мусульманской? Никто из местных их не брал. А у нас в Сибири всё это нужно. Я и клюшки привозил! В Сибири не хватало хоккейных клюшек! Деревянные, конечно, продавались, а пластиковые, чешские – нет. А в Ташкенте придёшь в универмаг – их там завались. Но зачем УЗБЕКАМ клюшки? Так работала дурацкая советская система распределения, её ещё называли веерной, квотируемой. Пока Горбачёв думал, как её изменить, и готовился затеять перестройку, мы, спортсмены-

коммивояжёры, создавали рынок своими руками.

В Советском Союзе профессиональный спортсмен много путешествовал и априори был бизнесменом, спекулянт, особенно тот, кто выезжал за границу. Из Франции и Италии велосипедисты привозили форму и велобачки, бегуны – кроссовки. Их иногда ловили, как Лёху Степченко, но победить это явление не могли.

Мама волновалась по поводу моих спекуляций:

– Откуда это у тебя? – спрашивала она про привезённый из Таджикистана товар.

– Мама, я его купил.

– Откуда ты это взял, оно не ворованное?

– Да нет, в магазине в Ленинабаде продаётся.

– А ОБХСС тебя за спекуляции не поймают?

– Не волнуйся, мама, я аккуратен.

– Доведёт тебя этот рыжий до беды, – говорила мама про Лёху, которого считала инициатором моей торговой деятельности. Она как настоящий советский человек отрицательно относилась к таким операциям и боялась за меня, но потом привыкла к тому, что её сын – спекулянт.

Мы катались на велосипедах «Старт-Шоссе» Харьковского велозавода, но мечтали о модели «Чемпион-Шоссе», выпускавшейся по специальному заказу – с алюминиевыми педалями и другими преимуществами. Я мечтал о попадании в СКА, вместо обычной службы в армии, и купил себе старый итальянский велосипед Colnago, которому было лет 30. Рассчитывал в СКА на нём выигрывать. Велосипед тяжелый, синего цвета, перекрашенный, наверное, раз десять, стоил 1100 рублей – в пять раз больше зарплаты моего отца. По такой цене в магазине продавали новые чешские мотоциклы – Yawa или Chezet. А я купил велосипед! Соседи крутили пальцем у виска: «Вон, Тиньков поехал, у него велосипед стоит, как новая «Ява»». Они искренне считали меня идиотом!

Когда я загремел в погранвойска, мама в письме спросила моего разрешения продать велосипед. Удалось получить за него 1000 рублей, и эти деньги она положила на сберкнижку. Придя из армии, я получил их и смог купить себе новую одежду, так что велосипед сберег мне деньги, заработанные на спекуляциях.

Много лет спустя, в 2000 году, я шёл по Сан-Франциско и увидел в витрине магазина велосипед с надписью Colnago. Даже сердце резануло. Я спросил у продавца:

– Сколько стоит этот велосипед?

– Ну, это очень навороченная модель, 3500 долларов.

– Вау! Я беру!

### **Андрей Максимец, велосипедист:**

Первая встреча с Олегом у нас произошла в 1985 году, я уже мастером был, заслуженным чемпионом, лидером в области. Мы съехались на чемпионат области. Гонка на 100 километров. Большая горная трасса. Мы между собой бились, рвались, и этот долговязый парень, Олег, на восемь лет меня младше, вырвался вперед. Нас раздражало, что молодой парень с нами, лидерами, держится на равных.

Уже весной следующего года Олег с нами на сборы поехал, он – за свою команду, я – за сборную. У нас уже проявилась склонность к бизнесу – фарцовкой занимались. Мы в Средней Азии по 2-3 месяца сидели, а там по советским временам изобилие было – джинсы, кроссовки... Мы и форму набирали, и товар успевали выбрать. Потом

в Кузбассе перепродавали. Наш шахтёрский край был относительно богатым, деньги у людей водились. На фоне дефицита мы выигрывали. Абсолютно здоровый образ жизни: спорт и коммерция, хотя немного рискованная в то время.

Я купил велосипед, в комплектации он обошёлся в 5000 долларов. А позже я познакомился с основателем фирмы Эрнесто Кольнаго. Он основал производство велосипедов в 1954 году, в возрасте 22 лет. И как же правильно он вёл бизнес, если через 30 лет все велосипедисты в далёкой Сибири мечтали именно о велосипеде Colnago! Эрнесто очень смеялся над историей о покупке моего первого Colnago и подарил мне Colnago for Ferrari. Эту модель красного цвета выпустили в количестве 200 штук к 60-летию юбилею Ferrari. Сейчас велосипед стоит в моём московском офисе. Таким образом, начал я со старинного Colnago за 1100 рублей и закончил Colnago for Ferrari, выставленном в Harrods за 10000 фунтов стерлингов.

### **Эдуард Созинов, школьный друг Олега Тинькова:**

Родители Олега жили скромно, в однокомнатном бараке без удобств. Квартиру получили в Полысаево уже перед самым его уходом в армию, до этого условия были спартанскими. Олег на кухне спал, на диванчике, родители в зале. Ему всегда хотелось большего. Мечтал об итальянском велосипеде Colnago, он бешеных денег стоил. И благодаря своей целеустремленности накопил-таки. Считался «первым колесом» Кузбасса, в газете про него писали. Будучи юниором, обходил даже взрослых. Очень сильный физически, ноги накаченные, никогда не курил и почти не выпивал.

Именно спорт развил в нём коммерческую жилку. Он много ездил по стране, имел возможность что-то привезти. Например, в Средней Азии покупал мохеровые шарфы, абсолютно там не нужные, и потом в Ленинске продавал. Как-то привез куртки из синей плащевки – таких ни у кого не было в городе. А однажды – шикарные сапоги для меня! Всегда порядочным был, на друзьях не пытался наварить.

Но голова всегда в правильном направлении работала. Как-то сосед привёз зимние кроссовки из Питера. Ему на вокзале продали в темноте пару с разным цветом подошв: одна белая, другая черная. Олег сторговался с ним по дешёвке, кроссовки рублей в 100-120 обошлись, а потом покрасил подошвы лаком и продал за 250 рублей.

\* \* \*

С велоспортом связан не только мой первый торговый, но и сексуальный опыт. Однажды в Ленинабаде нашу сборную Кемеровской области по велоспорту поселили в общежитии аэропорта на второй этаж. А на третьем разместили женскую сборную Казахстана. Из казашек велосипедистки сомнительные, поэтому в сборную входили только русские девушки. Кстати, питанием и инвентарём их обеспечивали лучше, так как сборная Казахстана считалась республиканской, а наша – областной.

Но тренировались все в одних горах. Вечером тренер приходил, закрывал нас, говорил: «Всё, ребята, спать». Но девки нам спускали простынь с третьего этажа, и мы всей комнатой с шампанским залезали к ним – вот тебе и спортсмены! Тогда и случился мой первый сексуальный опыт, с Ирой из Алма-Аты. Она в 16 лет учила меня целоваться, показывала технику секса – спортсмены вообще люди развратные.

Ира, привет, ты была лучшая, моя первая сексуальная партнёрша!

Она потом уехала в Москву, занималась трековыми гонками. Я как-то открыл газету – бах!

Из-за сборов я, по сути, с 8 по 10 класс не учился в школе. Диплом о среднем образовании лежит где-то в Горном институте. В нём все тройки, мне просто «за глаза» их проставили, я даже выпускные экзамены не сдавал. Самое смешное, что и по физкультуре тройку поставили, хотя я был кандидатом в мастера спорта.

Каждый год в Алма-Ату слетались велогонщики со всего СССР и выполняли нормативы на звание кандидата в мастера спорта и мастеров спорта. Чтобы получить звание, надо проехать парную гонку (два человека сменяют друг друга каждые 300-500 метров) на время (25 километров за 33 минуты); групповую гонку (группа в целом должна выполнить норматив по времени и, кроме того, нужно попасть в ней в число лидеров); гонку с раздельным стартом. Я звание КМС получил в 1984 году, а осенью 1985 года в Омске выполнил и норматив мастера спорта. Но так как менял тренера и секцию, документы затерялись в бюрократической канители.

Тяга к победе сформировала меня и как спортсмена, и как бизнесмена: нужно выигрывать, побеждать. Я по квалификации велоспринтер, потому что высокий и тяжёлый. А спринтеры чаще выигрывают, в отличие от горных гонщиков или тех, кто выступает в индивидуальных гонках. К финишу подъезжает вся толпа, и начинается спринт. Для быстрого ускорения нужно обладать мышцами определенной структуры, гонка начинается на последних 500 метрах. Надо оказаться впереди и не бояться, пролезать в дырки между другими гонщиками. Это страшно: на бешеной скорости едут 20-30 человек, толкаются рулями, телами, падают. Со страхом нужно бороться, иначе проиграешь. Я тоже иногда боялся – только дурак не боится – поэтому выигрывал не всегда.

Если посмотрите по телевизору «Тур де Франс», где больше половины этапов – спринт, то увидите, что там творится. Гонщики финишируют на скорости 70 километров в час. Это сумасшествие. И, конечно, падают и разбиваются.



Победы повлияли на мой характер. Гонки были юниорские, в среднем 120 километров, иногда 80. У юниоров, в отличие от профессионалов, сила очень сказывается на результате: если человек сильнее физически, он скорее всего выиграет. Я стартовал в общей сложности больше чем в 100 гонках, а выиграл более 30 раз – это довольно много. Самый идеальный вариант – когда попадаешь в пятерку, оторвавшись от всей толпы: если выиграл у нескольких десятков, оставшиеся пять уже не проблема.

После десятого класса нужно было куда-то устраиваться. Ещё учась в школе на УПК, учебно-производственном комбинате, я более-менее освоил профессию токаря. Поэтому меня взяли на завод «Кузбассэлемент», выпускавший разнообразные батареи. При заводе функционировала велосекция, куда я и перевелся летом 1985 года. По три-четыре часа в день я «токарил», а после работы шёл тренироваться. Получал 60-70 рублей. Официально, по документам, – токарь, а на самом деле – профессиональный спортсмен!

В конце 1985 года я вернулся в велосекцию при шахте Кирова к Ивану Степановичу Рассказову. Тренер меня устроил на шахту – учеником электрослесаря в цех по ремонту электрооборудования. Это уже была реальная, а не фиктивная работа. До 18 лет ты не можешь работать в самой шахте, только на поверхности при стволе. Мы получали пускатели и другие сломанные электроприборы из клетки (это такой открытый лифт, доставляющий шахтёров и грузы на глубину), на вагонетках везли в цех и ремонтировали. Я трудился целую смену, с семи утра до трех часов дня, потом смывал грязь в душе и шёл на секцию.

С января 1986 года я мог спускаться в шахту, но никогда не бывал в забое, просто забирал в районе клетки сломанное оборудование. Потом мы его чинили, хотя чаще я спал в этих же пускателях. Меня жалели, понимая, что сразу после смены предстояла тренировка на три-четыре часа. Тем не менее в шахте я получал 90-120 рублей, в зависимости от того, сколько подпишет начальница, тётя Нина.

Помню, как с зарплаты купил себе кроссовки «Московский Адидас». Это был один из немногих проектов по сотрудничеству с западными фирмами. В 1980-х СССР купил у Adidas лицензию на производство всего ОДНОЙ модели, и производили эти синие кроссовки на московском экспериментальном комбинате спортивной обуви «Спорт». Отсюда название – «Московский Адидас». По сути, это ещё одно свидетельство несостоятельности социалистической системы; чиновники расписывались в том, что в её рамках нельзя сделать качественную обувь. Мои друзья, фарцовщики, привезли из Ленинграда уже ношенные кроссовки. Они стоили 90 рублей, на 30 рублей дешевле новых. Представляете, нужно было работать целый месяц на шахте за пару уже не новых кроссовок! Но я все-таки их купил, так как гораздо больше, чем в шахте, зарабатывал на спекуляциях, привозя товары в Кузбасс из Средней Азии. Мой капитал тогда составлял пару тысяч рублей.

В последнюю зиму перед армией гормоны заиграли, я купил куртку «Аляска», как у Ромы Абрамовича, и ходил в женихах. Говорят, что Иваново – город невест, а для нас таким городом был Ленинск-Кузнецкий. При знаменитом камвольно-суконном комбинате были две женских общаги, в одной из них я познакомился с ткачихой по имени Света. После велосипедистки Иры это был мой сексуальный опыт №2.

Я приходил к ней в общежитие через проходную, мы занимались сексом, а вылезал под утро через окно третьего этажа. Спускался по верёвке, как мартовский кот. От общежития до моего барака на Кооперативной идти километров пять – так я пешочком в метель и шёл.

Надо отдать должное, в СССР сделали хорошую спортивную инфраструктуру. При въезде в Ленинск-Кузнецкий стоит огромная школа олимпийского резерва по спортивной гимнастике. Кстати, когда российские спортсмены готовились к Олимпиаде в Пекине, сборы там проходили, так как часовой пояс один и тот же.

У нас очень сильная спортивная гимнастика. Из Ленинска-Кузнецкого родом двукратная Олимпийская чемпионка Мария Филатова, абсолютный чемпион Европы по гимнастике Максим Девятковский. Хорошо развиты велоспорт, лыжи, мотогонки на льду, штанга. Многократный чемпион мира по пауэрлифтингу Константин Павлов – из Ленинска-Кузнецкого, многократный чемпион России по мотогонкам на льду в классе до 125 кубических сантиметров – Валерий Коробков.

И я благодаря этой инфраструктуре получил возможность заниматься велоспортом, и до сих пор он играет в моей жизни заметную роль. Большое спасибо тренеру Ивану Степановичу Рассказову, он мне многое дал, до сих пор хорошо его помню. Если б не велоспорт, неизвестно, кем бы я стал. Когда мои друзья дрались, бухали и бегали за девками, я увлекался спортом. Именно благодаря спорту я научился бизнесу. Как ни крути, это пуповина – отсюда всё пошло.

### **Лидия Иринчеевна Батурова, классный руководитель Олега Тинькова:**

В классе были свои хоккейная и футбольная команды. Дети, посещавшие эти секции, воспитали в себе чувство локтя. И в дальнейшем пошли в шахту. Они выросли в коллективе, многие до сих пор поддерживают отношения. А Олег один из класса выбрал велоспорт. Он многого не помнит из классных баталий, потому что всё время тренировался. Часто уезжал на соревнования, а по возвращении рассказывал ребятам, где был, что видел, что делал. Велоспорт, гонки выработали в Олеге лидерские качества, чувство ответственности за себя и свои решения. Дети в основном держались вместе – на футболе, хоккее, на танцах, а Олег был индивидуальностью. Пожалуй, только в одном он принимал активное участие: когда мальчики начали ухаживать за девочками, целовать и «зажимать» их.

Будь он со всеми, в футбольной или хоккейной команде, вряд ли из него что-то получилось бы. Спорт ему помог, дал старт. Помню, как на 23 февраля девочки сочинили стихи про Олега, что-то вроде: «Олег Тиньков на своём велосипеде от нас уехал далеко». И он действительно убежал вперёд. Я 48 лет отработала в школе и выпустила много интересных учеников. Среди них ученые, полярники, но такой успешный всего один.

В восьмом классе кто-то уже пробовал водку, а Олег фактически начал свой бизнес. Я узнала об этом от своих учениц: они рассказали, что Тиньков привёз на продажу из Прибалтики косметику. Олег торговал, увозил-привозил, но ни ребята, ни мы, учителя, тогда ещё не воспринимали такой род занятий всерьёз.

## Глава 5

# Вместо СКА – в погранвойска

Работая на шахте, я жил в ожидании весны, так как очень надеялся, что меня возьмут в СКА. В противном случае мне светила армия. И тут мой тренер Иван Степанович единственный, наверное, раз, меня подставил – сейчас я уже на него не обижаюсь, что ни делается – к лучшему. Он обещал мне попадание в СКА, но там было всего одно место. В весеннем призыве 1986 года оказался ещё один спортсмен 1967 года рождения. Сын начальника новосибирского СКА. И вместо меня, Олега Тинькова, чемпиона города, Кузбасса, неоднократного победителя соревнований, в новосибирское СКА взяли этого сынка. Хотя я его одной ногой «обкручивал».

Лохматая рука, блат в России были, есть и будут. Вот и я пострадал. В апреле 1986 года меня загребли в армию, и вместо СКА я попал в пограничные войска при КГБ СССР. На этом мой велоспорт закончился, карьера оборвалась на взлёте. Всё, что я впоследствии делал – моё возвращение в спорт в 2005-2006 годах, участие в гонках, создание велокоманды Tinkoff, сегодняшние заезды в Италии по четыре тысячи километров в месяц, – произошло потому, что не докатался тогда.



*Нас учили тому, что граница СССР священна и неприкосновенна*

Когда нас погрузили в плацкартный вагон, я смотрел в окошко на молодую зелень и вспоминал песню Владимира Семёновича Высоцкого:

Весна ещё в начале,  
Ещё не загуляли,  
Но уж душа рвалась из груди, —  
И вдруг приходят двое,  
С конвоем, с конвоем.  
«Оденься, – говорят, – и выходи!»  
Я так тогда просил у старшины:  
«Не уводите меня из Весны!»

Но старшина увёз. Сначала мы ехали на поезде до Красноярска, потом на самолёте до Владивостока, потом на автобусе до Находки.

Когда прибыли в часть, дембеля у нас отобрали всю еду, но мы особо и не сопротивлялись. Сначала с ними борзо разговаривали. А они нам отвечали: «Сейчас вас подстригут, потом поговорим». Подстригли, сводили в баню, дали сначала автомат, а потом и пулемёт Калашникова станковый – ПКС. Этот пулемёт очень тяжёлый, но стреляет лучше других, с ним трудно промахнуться, в отличие от автомата. Мы бегали кроссы, но все эти трёхкилометровые броски давались мне легко. Мы на зимних сборах в секции велоспорта бегали по 15-20 километров.

От жары и нагрузок мы так потели, что ткань разъедало, и форма рвалась через три месяца. По уставу положено обмундирование раз в шесть месяцев менять, но нам меняли чаще. Мы бегали, прыгали, взрывали. Взрыв слева, справа, вспышка слева, справа. Когда я читаю о том, что сейчас творится в армии, у меня начинается депрессия. Серьёзной подготовки нет, дедовщина. Из нас же по-настоящему готовили офицеров погранвойск. В случае войны мы бы реально защитили страну. Армия, во всяком случае погранвойска, были действительно боеготовыми.

Слухи о дедовщине в Советской армии сильно преувеличены, не так было всё плохо. Хотите верьте, хотите нет – у нас в пограничных войсках ничего подобного не было. Всё зависит от офицеров, их квалификации и подходов. Да, в армии своя иерархия. Да, я мыл полы, а «дед» не мыл, но меня ни разу не побили за два года. Могли толкнуть, дать пинка под зад, но никаких избиений не было.

У меня многие друзья в Афган попали, я и сам чуть туда не загремел. Был выбор между Афганистаном и границей. Родина посчитала, что с моими габаритами в метр девяносто я принесу больше пользы на границе. А вот трое моих одноклассников служили в Афгане и вернулись конченными людьми, научились курить марихуану и многому другому. В Сибири до 1986 года я не знал, что такое наркотики. Когда вернулся из армии, стала распространяться анаша. В основном через людей, служивших в Афганистане. Потом появился и героин.

### **Олег Иконников, велосипедист:**

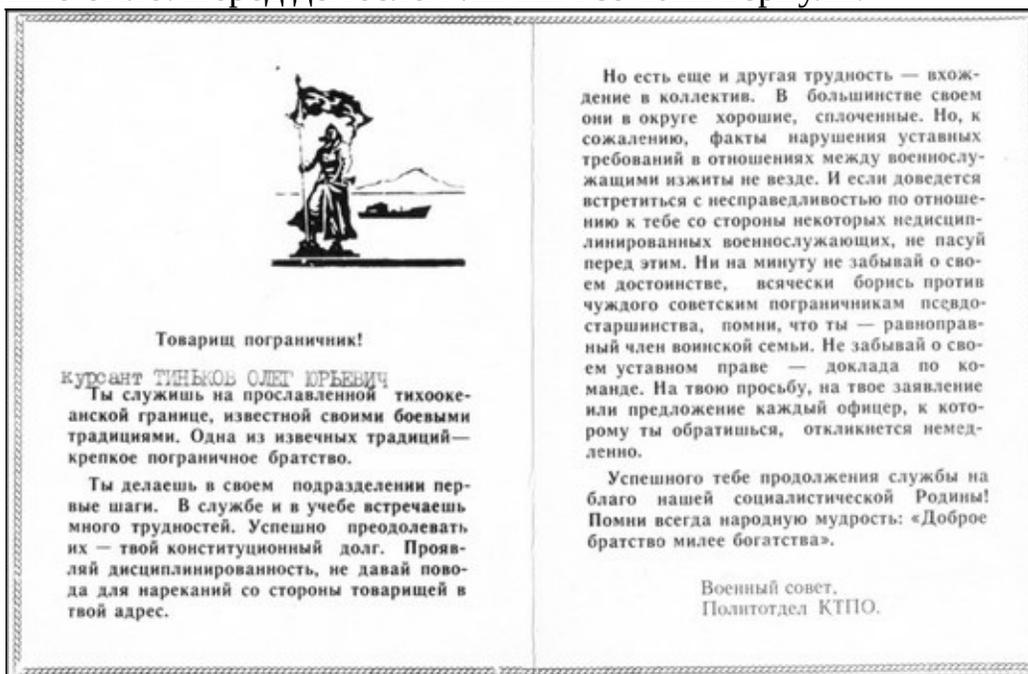
Мы с Олегом вместе тренировались, на сборы ездили, норматив кандидата в мастера спорта выполняли. Финиш у него очень сильный. И критериум выигрывал, и групповые гонки. Темповик хороший, мог в команде постоять, когда выезжали на соревнования российского масштаба. Хотя возраст был юниорский, он ездил уже «в мужиках». Мог бы гонку в юниорах выиграть, но его ставили в более возрастную команду, чтобы дырку закрыть. Если б дальше занимался, мог добиться серьёзных успехов. Условия нужны были, тренеры более профессиональные, как в Омске, Куйбышеве. Кого запикивали в СКА (Омск), у тех потом всё хорошо было. Если б Олег не забросил занятия, мог бы стать чемпионом, талант у него есть.

В СКА было трудно попасть. Надо было ехать в Омск, на колени падать перед тренером и просить, чтоб взял. Олег, видно, и не очень хотел. В Омске сильная команда, оттуда уже попадали в ЦСКА или сборную Союза, а в 1990-х годах появилась возможность уйти в профессиональную команду. Когда мы с Олегом занимались, такого, естественно, не было. А в Новосибирске СКА на уровне деревни, туда особого смысла не было ехать – если только от армии отмазаться. Тренерам надо было хвататься за таких спортсменов, как Олег, и двигать их дальше. А у нас, если спортсмен сам не начнёт продвигать себя, ничего не будет. А это тренер должен

На границу и в Афганистан пачками отправляли служить молодых здоровых сибирских ребят, из Питера и Москвы меньше забирали. Друзья рассказывали ужасные вещи – как их избивали, как они бухали. В погранвойсках ничего подобного не было, все было чётко, по полочкам.

Меня взяли в школу сержантского состава. И шесть месяцев – с апреля по октябрь 1986 года – я получал звание младшего сержанта погранвойск. Это были одни из самых трудных дней в моей жизни, серьёзная физическая и моральная нагрузка. Однажды я даже думал о самоубийстве. Наверное, второй такой же трудный период – подготовка к велогонке в 2005 году, но об этом позже.

Сержанту хорошо: не надо мыть пол, в наряд на кухню ходить и соответственно в помоях копать. Но как-то я одного офицера на хрен послал – мне сержантские лычки и сорвали. Пришлось на кухне полы помыть и в говне покопаться. На втором, дембельском, году службы это не очень приятно было. Перед дембелем лычки все-таки вернули.



*Нас предупреждали о дедовщине, но у нас ничего подобного не было. Да, я мыл полы, а «дед» не мыл, но меня ни разу не побили за два года*

В июне 1986 года, если кто помнит, состоялась знаменитая поездка Михаила Горбачёва на Дальний Восток, в Находку, Владивосток. Он даже к нам в часть заезжал, я лично его видел. Наша часть считалась элитной, называлась «ОКПП Находка» (отдельный контрольно-пропускной пункт), мы стояли на границе, в порту Восточный. В связи с приездом первого лица страны мы два месяца практически не занимались боевой подготовкой, а репетировали приезд Горбачёва. Каким образом?

Была такая советская тупость (наверное, и сейчас существует): нас вывозили из части и укладывали вдоль дороги. Мы лежали в кустах и отгоняли грибников и случайных прохожих. Лежали часа по два, потом нас забирал офицер. Конечно, лучше лежать и два часа спать у дороги, чем бегать, прыгать и учить всякий бред типа устава. Смысл был в том, что, если

Горбачёв поедет по этой дороге, он будет под охраной. Причем мы готовиться стали за два месяца. Зачем – непонятно. Лежать у дороги не бог весть какая технология. Может, и сейчас так охраняют, когда ездит Медведев.

Не знаю, как сейчас, но в Советской армии меня морально угнетали, и я тяжело это переживал. Подъём, время пошло, натягиваешь портянки, сапоги, натираешь мозоли. Потом нам срезали их в медпункте – все через это прошли. Встать, сесть, упор лёжа принять, отжаться! Солдат, молчать! Заткнись! Кирзовые сапоги с портянками мне набили такие мозоли, что теперь любые новые туфли ношу спокойно.

Мой друг Олег Каковин, парень из Ленинска, дольше всех держался, месяца три, пытался воевать с прапорщиками, материл их. Но все было бесполезно. Система построена на угнетении человека, на уничтожении его личности. Солдаты – винтики. Главное – превратить личность в ничто. Когда нет «я», появляется масса цвета хаки. «Я не видел толпы страшней, чем толпа цвета хаки», – как раз в то время пела группа «Наутилус Помпилиус». Возможно, в западной армии происходит то же самое.

Если Олег ругался или посылал подальше сержанта, звучала команда: «Взвод, строиться! Три километра бегом марш!» Все бегут и говорят: «Слушай, Олег, ты давай завязывай». Или звучит команда «Встать!» Все встают, а он сидит. Опять следует наказание: марш-бросок на три километра. Но когда в третий раз он опять что-то там не выполняет и всех из-за него строят и заставляют бежать три километра, все уже злятся, бегут и пинают его. И хочешь не хочешь, прекращаешь всякое сопротивление. Воспитывают через коллектив. Невозможно взять и всех послать, из-за тебя накажут взвод в 30 человек, в итоге ты сам страдаешь. Это очень эффективная психологическая методика. Но, слава богу, я её никогда не использовал в отношении своих людей в бизнесе.

В мои обязанности пограничника входил досмотр зарубежных кораблей при заходе в порт. Мы следили за тем, чтоб не было нарушителей государственной границы. Ни одного так и не обнаружили. Какой сумасшедший будет в СССР нелегально въезжать? Выехать нелегально желающие были, а вот въехать – точно нет. Абсурд! Заходили на корабль – там корейцы, китайцы, японцы. Мы их формально проверяли. Пока ходили по каютам, видели иностранные вещи – джинсы, журналы, рассматривали их с интересом.

Там появились мои первые познания в английском языке:

– Open this.

– *Please, go one by one.*

– Show me your passport, please.

– ***Please, open the door.***

У нас служили два брата из Брянска, один из них был стукачом. Я его побил за то, что он стучал начальнику, полковнику Зубрю, которого все боялись как огня. Если скажешь что-то не то, заставит из туалета вычерпывать говно целый день. Настоящий террор – ни слова сказать, ни посмотреть. Я демобилизовался 22 года назад. Но если бы сейчас Зубря встретил, набил бы этой свинье морду. Представьте, до какого состояния можно довести человека, если и 20 лет спустя он готов другому харю набить! При том, что я отходчивый: к тем, кто мне насолил, скажем, год назад, уже отношусь спокойно.

\* \* \*

Второй год службы был более лёгким, но и более сумбурным. За два года я отдохнул от спекуляции, ведь в армии заниматься ею было невозможно. Единственные два года

сознательной жизни, когда я не занимался бизнесом, – это служба в армии. Меня надёжно оградили от него, надев зелёные погоны. Появились новые приоритеты – значки отличника погранвойск первой степени, второй степени... Армия меня затянула, я увлекся строительством военной карьеры, даже думал остаться прапорщиком.

Перед дембелем в апреле 1988 года я и трое моих друзей написали заявление, что хотим служить дальше, даже приказ потом пришёл. Один офицер нас убедил: мол, куда вы денетесь на гражданке, пока вас не было, там какая-то перестройка началась, бардак, на заводах деньги не платят, а армия – это стабильность. Нам обещали полное государственное обеспечение, паёк и зарплату 200-250 рублей. Представляете, я подписал контракт! Сейчас был бы придурком, старшим прапорщиком или капитаном где-нибудь в Николаевске-на-Амуре.

### Капитан погранвойск Тиньков!

Но есть всё-таки провидение. Внутренний голос вдруг сказал: «Нет, Олег, поезжай домой». Я пришёл к капитану Саяхову:

– Товарищ капитан, можно я заберу заявление?

– Ты что, охренел? Мы уже всё во Владивосток отправили, тебя утвердили.

– Я не хочу быть прапорщиком.

Офицер назвал меня идиотом и отправил на дембель.



*Фразу «перед тобой открыты двери всех учебных заведений» я всерьёз не воспринял*

Заодно провидение уберегло меня и от членства в Коммунистической партии: чтобы стать прапорщиком, нужно было стать коммунистом, я даже заявление написал.

После дембеля мы с двумя товарищами прилетели из Хабаровска в Кемерово, а мне ещё до Ленинска надо было ехать. Тогда уже вовсю шла горбачёвская борьба с алкоголизмом, водку было не купить. Мы отстояли очередь, купили бутылку водки и выпили на троих. Мне стало плохо, я упал и уснул прямо на вокзале в Кемерово, так домой и не приехал в ту ночь. Представляете, пограничник в парадной форме, с регалиями спит под лавкой в блевотине! Проспавшись, пошёл к другу кемеровскому, с которым дембельнулся, попросил щётку, вычистил форму и уехал в Ленинск.

Ничего хорошего в армии нет, но я рад, что там побывал, – это дало закалку, физическую и моральную. Армия вообще не для слабонервных, не для кисейных барышень. В целом это

отрицательный опыт, и вдаваться в детали не хочется. Но я бы всё равно рекомендовал пойти служить: получаешь реально много, приходишь другим человеком. Хотя легко советовать, когда через это уже прошёл. Хотите верьте – хотите нет, но могу побеседовать с человеком и с большой долей вероятности определить, был он в армии или нет. У служивших есть какая-то сила духа, стержень. Так же, по некоторым чертам, я могу определить русскую девушку, как бы прекрасно она ни говорила на другом языке. Я об этом как-то писал в своём блоге, это вызвало большие дискуссии.

Расскажу интересный случай. 23 февраля девушки из нашего банка поздравляли мужчин, собралась полная аудитория – где-то 200 человек. Я традиционно открывал мероприятие и стал произносить речь, начав со слов «ратный подвиг». Я говорил собравшимся про армию, но вскоре заметил недоумение, непонимание в глазах. Тогда я спросил: «Ребята, поднимите руку, кто вообще в армии служил?» Представьте – перед вами стоит 150 мужчин. Я ожидал половины рук, 20 процентов, даже 15, но когда поднялось всего три руки, был совершенно шокирован, мне сразу стало противно, я быстренько закончил речь и ушёл.

У нас в России много двойных стандартов. Когда клерки, не служившие в армии, в московских офисах отмечают 23 февраля, причем с размахом – это просто лицемерие. Надо или не отмечать совсем, или назвать просто «День мужчин» – по аналогии с женским днем. Сейчас мало кто служит в армии. Даже не знаю, плохо это или хорошо.

Так или иначе, 28 мая, в День пограничника, я вернулся в Ленинск-Кузнецкий. Мы видим сейчас, как отмечают этот праздник. Сумасшедшие в зеленых беретах бегают пьяными по Москве и Петербургу, орут, поют и купаются в фонтанах.

Дорогие читатели, официально заявляю:  
МЕНЯ среди них нет!

Хотя я прекрасно помню нашу строевую песню:  
У пограничника суровые законы,  
Нельзя нам спать, когда другие люди спят,  
И мы с тобой, дружок, опять идём в наряд.  
У пограничника суровые законы.

## Глава 6

### «Зарницы не будет!»

Я вернулся из армии, зная, что буду работать в шахте.



*Из армии в мае 1988 года я приехал возмужавшим и голодным до секса*

Сразу позвонили из КГБ, пытались рекрутировать. Поскольку пограничные войска относились к «конторе», мне сказали: «Ты же наш!» Но если вы внимательно читали про ценности, привитые мне отцом, то поймёте, что я любезно отказался.

Буду шахтёром, как батя! Он как раз к тому моменту вышел на пенсию, поэтому я решил, что заменю его на шахте имени Кирова. Я пошёл и написал заявление о приёме на работу. А между тем подумал: хорошо бы сначала отдохнуть! И как раз встретил свою классную руководительницу. Она сказала, что едет работать директором пионерского лагеря и спросила, не желаю ли я отдохнуть. У нас в городе было педагогическое училище, готовившее будущих воспитателей детских садов и учителей начальных школ. Они проходили практику пионервожатыми в лагере «Юный строитель», принадлежавшему одному строительному тресту в Ленинске-Кузнецком. «Ты же спортсмен, давай к нам физоргом», – сказала классная руководительница. И я подрядился на лето, а в шахту решил идти работать с сентября.

Отматывая время назад, я думаю, что июнь 1988 года – самый счастливый месяц моей жизни. Оказалось, что в лагере было всего два мужчины – физорг и художник. Художник, кажется, плакаты какие-то рисовал типа «Пионеры, вперёд!». И совершенно не пользовался

успехом у женщин. В отличие от меня, гарного хлопца, только что «освободившегося» из погранвойск. Если учесть медперсонал, менеджмент лагеря и пионервожатых, соотношение мужчин и женщин составляло 1 : 50. Это делало своё дело! Один в лагере! Король! Я получил такой сексуальный опыт, что – мама дорогая! Девушки даже дрались за меня. У меня были деньги – та самая тысяча, вырученная от продажи велосипеда Colnago. Я покупал ящиками венгерское шампанское – бутылка стоила 5 рублей 50 копеек, – ставил у себя в комнате, и мы пили. Когда утром выходил делать зарядку, надо мной весь лагерь смеялся. Перво-отрядники всё уже понимали и кричали мне: «Олег, иди поспи!» Они слышали, что я всю ночь бухал с девками. А я им: «Делай раз! Делай два!»

Однажды мне поручили провести игру «Зарница», а я не знал как. Чтобы с меня эту обязанность сняли, пришлось закрутить роман со старшей пионервожатой. Она растаяла: «Ладно, не надо зарницу проводить, чёрт с ней». Пионеры спрашивали:

– Когда же будет зарница, товарищ физорг?

– Зарницы не будет! – уверенно отвечал я.

Солнце, река, ягоды, девушки – что ещё нужно демобилизовавшемуся солдату? Всем пришедшим из армии рекомендую идти работать физоргам в лагерь. Это самое увлекательное и романтическое занятие для солдата.

В лагере я познакомился с Жанной Печоркиной. Она проходила практику – подрабатывала в столовой перед поступлением в медицинское училище. Когда я её увидел в столовой недели через три после начала смены, то понял, что все мои дурачества закончились. Влюбился с первого взгляда. В июне ей исполнилось 17 лет. По нынешним временам – очень ранний возраст, но не для Сибири советского периода. Тогда в 18 лет родить ребенка считалось нормой. Мы гуляли по лесу, держась за руки – романтика. Невинная девочка, моя первая настоящая любовь.



*Отматывая время назад, я думаю, что работа в пионерском лагере в июне 1988 года – самое счастливое время моей жизни*

Мы были неразлучны и вместе ездили в город навестить родителей. 28 июня 1988 года мы сели в желтый «Икарус», он отходил прямо от центрального рынка в Ленинске-Кузнецком, и поехали в деревню Егозово. Все расселись по местам, только мы вдвоём стояли на задней площадке и целовались. Автобус ехал на огромной скорости, его подбрасывало, я ещё обратил

внимание: чего он так быстро несётся? Вдруг удар, скрежет, а дальше я уже ничего не помню... Очнулся – лежу на ступеньках автобуса, свернувшись калачом. Поднявшись, увидел, что ровно половины автобуса нет, крыша, стекла обрублены. Знаете, как выглядят туристические автобусы в Лондоне и Париже – так же не было задней части и у нашего автобуса. В шоковом состоянии я стал звать Жанну. Перепрыгнул через отверстие в задней стенке автобуса, там просто не было стекла, и бросился искать её на дороге. Смотрю – она лежит в кювете, полностью накрывшись юбкой, видны голые ноги и нижнее белье. Я говорю ей: ты что, у тебя всё видно, опускаю юбку. И вижу то, что, надеюсь, никогда больше не увижу в своей жизни. Я вижу мою любимую девушку, у которой практически нет головы. Её потом и хоронили в закрытом гробу.

Я схватил её на руки, не помня себя. Потом чувствую, что хватают уже меня, и слышу: «Срочно этого в скорую!» Возле машины мне становится дурно, я сплёвываю, и восемь зубов просто падают на асфальт.

Что же произошло в ту роковую минуту? Когда мы стояли и целовались, в бок нашего автобуса на огромной скорости врезался КамАЗ. От дикого удара пошла стойка, меня отбросило вниз, на ступеньки. Я не вылетел из автобуса, и это меня спасло. Жанна стояла спиной к этой стойке, а я лицом. Стойка просто снесла ей голову – на неё пришёлся основной удар, мне уже досталось меньше. Так как Жанна ниже меня на 15 сантиметров, её ударило по голове, а меня по зубам. По сути, она спасла мне жизнь, прикрыв своей головой. Представьте весь цинизм ситуации: всё произошло в момент нашего поцелуя.

Это был первый раз, когда я спасся, когда Господь сохранил меня... Меня привезли в больницу, сделали кучу операций... Приходили следователи, что-то выясняли. Я находился в полном шоке из-за этой трагедии. Мне казалось, жизнь закончена. Двадцатилетнему парню пережить такое...

Я не мог видеть лица наших общих знакомых, её родителей, эти автобусы, этот город. Как в песне «Наутилуса Помпилиуса»: «Я смотрел в эти лица и не мог им простить того, что у них нет тебя, и они могут жить».

### **Я должен был уехать из Ленинска-Кузнецкого.**

Как-то я встретил своего друга Юру, жившего напротив меня, на улице Кооперативной. Он сказал, что другой мой сосед, Витя Стародубцев, уехал в Ленинград и поступил в Горный институт. Юра и Витя объяснили, что всё не так сложно: нужно взять документ, что работал в шахте, к тому же я после армии. Я воодушевился и спросил, когда будет приём документов. Оказалось, что осталась неделя. И тогда мой друг детства Эдик Созинов, до сих пор живущий в Ленинске, помог мне. Мы быстро собрали какие-то медицинские справки, в шахте я взял справку, что отработал там девять месяцев. Собрав все документы и одев форму младшего сержанта, я сел в поезд и поехал поступать в Питер. Остаться в Ленинске было невыносимо.

Когда лет десять назад я встретился с Эдиком, он сказал: «Помню, как мы тебя посадили в поезд. Но никто не верил в эту затею».

Я и сам не верил. В последние два года учёбы я, по сути, не посещал школу, потом два года прослужил в погранвойсках, что вряд ли улучшило мои интеллектуальные способности. Какую же наглость надо иметь, чтобы поступать в Ленинградский горный институт, первое высшее техническое заведение России, основанное ещё Екатериной Второй!

### **Лидия Иринчеевна Батурова, классный руководитель Олега Тинькова:**

Я встречалась с этим выпуском 25 лет спустя после того, как они окончили школу. Ребята рассказывали, кто чего добился. 14 учеников из класса окончили школу на «четыре» и «пять», но достичь такого успеха, как Олег, никто не смог.

Когда росло поколение Олега Тинькова, в Ленинске-Кузнецком работали 11 шахт, заводы, всё развивалось. Обстановка в советское застойное время была более стабильная: закончил школу, пошёл в институт или техникум, получил образование, а потом и работу. А эти дети совершали свои первые взрослые поступки в конце 1980-х, в период неразберихи в стране. Мало кто сумел выстоять в житейском водовороте.

Сейчас убрали всю социальную надстройку – школы, детсады, стадионы. Стадион и спортзал, где Олег вырос и занимался велоспортом, сровняли с землёй. В городе осталось только пять шахт, закрыли пять крупных предприятий: камвольно-суконный комбинат, электроламповый завод, «Кузбассэлемент», «Химпром», швейную фабрику. Тысячи людей оказались выброшенными за борт. А значит, они не могут дать детям нормальное образование. Вообще, трагедия маленьких городов сегодня в том, что детям негде развиваться, некуда идти. У меня уже учатся дети моих учеников. И скажу, что уровень образования сейчас редко выше техникума или колледжа. Единицы способны вырваться и пойти дальше. У детей нет материальной базы и стимула. Когда Олег уже встал на ноги, он приехал в Ленинск-Кузнецкий и привёл своих детей в нашу школу. Его дочь Даша, только что вернувшаяся из Америки, спросила: «Папа, неужели сюда ещё ходят дети?» Школа маленькая, неухоженная, средств нет, поэтому решил помочь. И первым из выпускников дал деньги на ремонт и оборудование класса, в котором учился. Он хотел, чтобы дети почувствовали: через знания и школу можно вырваться. Я ему благодарна за то, что он тормозит своими поступками всех остальных. Его благотворительность вызвала ажиотаж среди выпускников: он может, а мы нет? Было целое движение, все хотели хоть чем-то помочь.

На счет городского РОНО в качестве официальной благотворительной помощи поступили 150 тысяч рублей. А чиновники нашего царства-государства решили эти деньги «покрутить». Олег позвонил мне из Италии: «Получила деньги?» Я говорю: «Нет». Он давай меня матом крыть: «Что ты рот разинула, ищи деньги». У него это бывает. Я обратилась к знакомым местным криминальным авторитетам, ведь когда-то и они были моими учениками. Деньги сразу нашлись.

За каждую копейку я отчитывалась перед ГОРОНО, но мне ещё предстояло отчитаться перед Олегом. Я знаю своего ученика: он может быть добрым, но в отношении денег очень жёсткий.

Мы заказали мебель в класс, её долго не везли. До 1 сентября оставалось совсем мало времени. Опять пришлось к «криминалу» обращаться. Ребята очень хорошо к Олегу относятся, уважают его за помощь школе. Они съездили в Кемерово, в фирму по производству мебели. В результате на следующий день заказ привезли, за ночь собрали и установили.

Когда Олег приехал, я все показала – вот, окна поменяли, пол полностью перебрали и постелили линолеум, купили мебель, доску, видеодвойку, видеокамеру, фонотеку для географии. Кажется, слушал вполуха, но всё запоминал, интересовался деталями. Он не просто дал деньги «с барского плеча» – он хотел убедиться, что его деньги сработали.

А когда в следующий раз приехал смотреть, мы уже всё полностью оборудовали. Вспоминали, как летом 1980 года в школу привезли новую мебель, и дети с родителями и рабочими ПТУ сами её собирали. Все стулья сохранились, в том числе и собранный и подписанный Олегом 20 с лишним лет назад. На этот стул усадили его сына Пашу.

Это не единственная помощь Олега. Мы очень хотели, чтобы он школу построил,

но он решил детский городок вместе с Натальей Водяновой и Алексеем Прилепским. Молодец! Я в нём ценю человечность. Когда он приезжает, мы не видим снобизма – мол, смотрите, какой я. Он всегда обо всех справится, поинтересуется, как идут дела, кому надо помочь.

Мы когда в последний раз собирались с классом, с грустью отметили, что уже шестерых человек нет в живых – лучших друзей Олега. Кто по каким тропинкам пошёл... Кто-то в криминал, две девушки спились. Мальчишки-одноклассники не хотят в это верить.

Кто-то из моих ранних выпускников прошёл Афганистан, из более поздних – Чечню, и теперь им трудно вписаться в мирную жизнь.

Вообще у меня после класса, где учился Олег, были выпускки хуже. Например, в одном классе все парни, за исключением одного, отсидели. Многих похоронили. Тот район, где Олег рос, стал рассадником наркоты. Спасибо спорту – он помог Олегу зацепиться и уехать подальше.

Об Олеге у меня только прекрасные воспоминания. Он бывает жёстким, резким, но всегда дружит с головой. Я хочу, чтобы у него сохранилась хватка, способность чувствовать ситуацию – то, что мы не умеем. Пусть будет всё хорошо.

Вы, молодые, живёте современной жизнью, вы внутри неё. А мы уже на обочине и не можем активно влиять на происходящее, только через вас. Дети умнее учителей. Мы даём основу, закладываем фундамент. А что вырастет дальше, зависит от ребёнка. В каждом ученике, какой бы он ни был, есть своя изюминка. Главное – не давить на детей, они сами поднимутся. Мой девиз: «Учитель, воспитай ученика, чтобы было у кого учиться».

# Глава 7

## Перемен! Мы ждём перемен

При поступлении в Ленинградский горный институт надо мной сжалился преподаватель физики. На экзамене я не смог рассказать про второй закон Ньютона. Он посмотрел на мои сержантские погоны, значки отличника погранвойск и сказал:

– Ты обещаешь выучить физику до начала занятий?

– Обещаю!

– Хорошо, ставлю тройку.

– Спасибо!!!

Я был очень рад, учитывая, что за сочинение и математику мне уже поставили четвёрки. Я поступил! Не зря пришёл в форме пограничника. Иначе – Московский вокзал и поезд в Ленинск-Кузнецкий, чего мне очень не хотелось. Не помню, как зовут того преподавателя, но я бы сейчас отблагодарил его за то, что дал шанс попробовать себя в Ленинграде.

Как ни странно, учился я хорошо. Поскольку поступил еле-еле, пришлось дать себе слово, что буду заниматься. Сидел на первой парте – так лучше впитываются знания. До сих пор помню: математику нам преподавал профессор Лобазин, а физику – профессор Мезенцев. Если что-то не понимал, после пары подходил к профессору и просил объяснить. И занятия принесли плоды: я первым из группы вышел на сессию и даже стал одним из четырех студентов, кто сдал физику с первого раза.



*Ленинград конца 80-х ассоциируется у меня с группой «Кино» и Виктором Цоем*

В институте я познакомился с наивысшей степени культурными, интеллектуальными людьми. Лучшими людьми страны. Профессора являлись воплощением интеллигентности. Их речь, манера подачи материала, свободолюбие и честолюбие очаровали меня. Поражаюсь, откуда явные антисоветчики взялись в государственном вузе в СССР? Они критиковали советскую власть, кто-то делал это «между строк», более смелые говорили прямо. Кто-то из них запросто после лекции мог сказать: «Не забудьте, сегодня вечером выступает группа «Наутилус Помпилиус»». Профессора горного заложили зёрна моего нонконформизма, моей внутренней

свободы.

Не знаю, как было в Москве, но Питер в тот период просто расцвёл. Город изначально, после основания в 1703 году, был столицей свободомыслия. И восстание декабристов 14 декабря 1825 года, и восстание рабочих 9 января 1905 года, и революция 1917 года состоялись тут. Неудивительно, что в 1988-1990 годах в Ленинграде сконцентрировались антисоветские настроения. И мне непонятно, почему сейчас, когда у нас в стране такой застой, из Питера нет протеста.

Тогда же свобода витала в воздухе. Мне всё это очень нравилось. Помню, купил себе кооперативный значок «Егор, ты не прав!». Имелся в виду Егор Лигачёв, прервавший выступление Бориса Ельцина такими словами: «Ты, Борис, не прав. Мы расходимся с тобой уже не только в тактике. Борис, ты обладаешь огромной энергией, но эта энергия не созидательная, а разрушительная!» Но народ решил, что не прав был Егор. Мы поддерживали Ельцина, считая, что именно он может избавить страну от коммунизма.

Но, конечно, всё начал Михаил Сергеевич Горбачёв, имевший силу и мужество подточить советскую систему ИЗНУТРИ. Из всех руководителей СССР и России в XX веке больше всех я уважаю именно его. Он был членом этой коммунистической мафии – другого слова нет – и решил пойти против неё. Если пользоваться бандитским сленгом, он поступил «не по понятиям», он ослабил свою организацию, ради того, чтобы дать свободу НАМ.

Многие говорят, что у Горбачёва не оказалось выбора – только двигаться по течению. Я так не думаю, выбор был: всегда можно попробовать закрутить гайки, как это сделал в 1982-1983 годах Андропов. Но человек, избранный генсеком единственной в стране партии, оказался приверженцем демократических и либеральных взглядов. Горбачёв – самый яркий и великий русский политик. Недаром он имеет такую славу и уважение на Западе. Единственное, что он сделал неправильно, – алкогольная реформа. Он, безусловно, войдёт в мировую историю как человек, положивший конец коммунизму. Ельцин – как первый президент России. Ещё в историю войдут Ленин и Сталин – с огромным знаком минус. Насчёт остальных – очень сомневаюсь.

Жаль, что Михаил Горбачёв сейчас изолирован – и от принятия политических решений, и от средств массовой информации. Очень жаль, что мы почти не слышим и не видим Михаила Сергеевича, а иногда он даже участвует в клоунаде, рекламируя Louis Vuitton и Pizza Hut. Конечно, политик такого уровня этим заниматься не должен.

Когда он умрёт, мы будем плакать, причитать и вспоминать, какой он хороший. А мне хочется сейчас, пока он живой, поблагодарить его за то, что придушил коммунистическую гидру.

**Михаил Сергеевич, СПАСИБО! Низкий вам поклон!**

Мы до сих пор слышим голоса уродов, хвелящих Советский Союз. Ну что там хвалить? И, к сожалению, нынешние российские власти часто апеллируют к СССР и даже хотят его реставрации и возврата. Но чего точно не хочу я – чтобы мохеровые шарфы по плану распределялись в Душанбе, где самая низкая температура плюс 10, а пластиковые клюшки для хоккея на льду шли в Ташкент. Экономика совершенно не работала, развал системы был делом времени. Ещё и Америка нас в гонку вооружений завлекла, но даже если б не она, крах был неминуем.

В последние годы у нас шло огосударствление экономики, и сегодня гримасы социализма снова начинают вылезать. На «Газпром» повесили полэкономики вместе с футбольными и хоккейными клубами. Мы топчемся на месте, хотя Горбачёв сделал прорыв, а Ельцин дал стране ускорение. Сейчас этот вектор утерян, мы болтаемся на месте и даже возвращаемся назад.

Подчёркиваю, что я рассуждаю с экономической точки зрения. Я не политолог и не политик и не знаю, сколько надо партий в стране. Понимаю, что точно не одна. А в экономике должны работать капиталистические механизмы – лучше ничего не придумали. Посмотрите на экономический прорыв в коммунистическом Китае. Он основан на рыночных принципах, никаких социалистических подходов там нет и близко.

Летом 1988 года, перед моим поступлением в Горный институт, прошла 19-я партийная конференция, где наметились изменения в КПСС. Стало понятно, что коммунизм слаб и долго не протянет. Задул ветер перемен – с Балтики, с Финского залива, из Европы. Группа Scorpions споёт о ветре перемен только в 1990-м, а тогда на всю страну гремела группа «Кино»:

Перемен! – требуют наши сердца.

Перемен! – требуют наши глаза.

**В нашем смехе и в наших слезах, и в пульсации вен:**

«Перемен! Мы ждём перемен!»

Благодаря гласности стало возможным в открытую обсуждать политику – Александр Невзоров уже вёл свою острую программу «600 секунд», неимоверно популярен был фильм «Асса» Сергея Соловьёва. Всё это подпи-тывалось и музыкой: «Алиса», «Кино», «Наутилус Помпилиус», «Телевизор», «Бригада С», «Поп-механика». Я ходил к Казанскому собору, где собирались панки, видел Виктора Цоя, набивавшего зоську; на улице встречал Бориса Гребенщикова, на Невском проспекте познакомился с Сергеем Курёхиным.

В институте в первом же семестре профессор по тригонометрии рассказал нам про Анатолия Собчака – мол, есть такой человек, преподаёт в соседнем университете. Звезда Собчака только загоралась, а боролся он за самые обычные западные ценности – демократию, свободу личности, частную собственность.

В конце 1980-х у нас была вера, что всё поменяется и именно мы этого добьёмся. Недаром главными революционерами считаются студенты. И весной 1989 года случилось чудо: мы избрали Анатолия Александровича Собчака народным депутатом СССР от 47-го Василеостровского округа Ленинграда. Я счастлив, что в той победе был и мой голос. Собчак не смог победить в первом туре, хотя набрал больше всех голосов. Зато во втором туре выиграл без вопросов. Один из пунктов для голосования был у нас в общежитии, в доме №5 на Шкиперском протоке.

### **О крещении**

В декабре 1988 года я пошёл креститься в Никольскую церковь. Батюшка спросил:

– Ты знаешь «Отче наш»?

– Нет.

– Тогда я тебя не могу крестить, иди учи.

Молитву я выучил в самолёте, когда в очередной раз летел в Сибирь. До сих пор помню:

*«Отче наш, Иже еси на небесех! Да святится имя Твое, да приидет Царствие Твое, да будет воля Твоя, яко на небеси и на земли. Хлеб наш насущный даждь нам днесь; и остави нам долги наша, якоже и мы оставляем должником нашим; и не введи нас во искушение, но избави нас от лукаваго. Аминь».*

И 25 декабря 1988 года, в день рождения, батюшка меня покрестил.

Я влюбился в Петербург. Васильевский остров, автобусы с иностранцами, импортные товары, цветные огни, широкие проспекты, пароходы – фантастика для провинциального парня, особенно после того, как он чуть не стал советским прапорщиком. И я просто сошёл с ума. Меня поражало величие здания Горного института, статуи при входе, огромное крыльцо, ведущее к Неве, соседство с Балтийским заводом, где стоял на реконструкции знаменитый ледокол «Ленин». Такое я видел только по телевизору. Своё состояние по приезду в Ленинград я назову эйфорией, я всё время был как будто «под кайфом».

С тех пор у меня с этим городом свои, специальные отношения. Именно в этом красивом, великом городе я вырослел, формировался как человек и как бизнесмен. Я, к сожалению, не коренной ленинградец, но, наверное, в большей степени патриот, чем многие, родившиеся в городе. Конечно, я считаю себя сибиряком, но после 13 счастливых лет в Питере я теперь и самый настоящий петербуржец.

Здесь я учился в институте, познакомился с будущей женой и создал почти все свои бизнесы. Ничего подобного мне не дал ни один другой город на свете.

Поэтому процитирую Иосифа Бродского:

Ни страны, ни погоста  
Не хочу выбирать.  
На Васильевский остров  
Я приду умирать.

## Глава 8

# Горный торговый институт

Ленинградский горный институт – старейший технический вуз России и фактически основоположник мировой горной науки. Поэтому в конце 1980-х годов в нём учились студенты не только из социалистического лагеря, но даже американцы и немцы из Западной Германии. В основном же, конечно, приезжали люди из стран «третьего мира» – Азии и Африки.

Возвращаясь с каникул, они везли с собой товары. Многие летели транзитом через Берлин, а студенты из бывших французских колоний (Алжир, Буркина-Фасо, Берег Слоновой Кости) – через Париж. Все они пытались подзаработать: приезжали сюда с джинсами, парфюмерией, кассетами, а после сессии увозили с собой валюту – доллары, марки или франки.

Иностранцы плохо умели, а может быть, просто боялись торговать на улицах и поэтому продавали товар русским спекулянтам. Таким, как я. «Выйдя на улицу», я стал получать в полтора-два раза больше. На эти «два процента» и жил. Правда, деньги у меня долго не задерживались – мы в общаге любили покутить.

Я быстро понял, что в Сибири можно продавать дефицитный товар ЕЩЁ ВДВОЕ дороже. Например, косметические наборы в Ленинграде я мог продать по 25 рублей, а в Ленинске-Кузнецком они стоили 50. Для помады вилка цен составляла 15-25 рублей. Естественно, по возможности я старался продавать в Сибири.



*Косметические наборы в Ленинграде стоили 25 рублей, а в Сибири – вдвое дороже*

В Ленинске приходил на обувную фабрику или камвольно-суконный комбинат, где работали женщины. Поскольку через проходную не пускали, залезал в окно. Работницы уже знали, что есть такой Олег из Ленинграда и он привозит дефицитные импортные вещи. Мне даже удавалось продавать дороже, чем на местном рынке, потому что женщинам было прикольно купить прямо в цехе – вот вам значение сервиса в бизнесе!

(Те уроки я помню до сих пор, в частности, депозитная программа, запущенная банком «Тинькофф Кредитные Системы» в 2010 году, основана на том же принципе: представитель банка САМ приезжает к клиенту для оформления вклада.)

### **Эдуард Созинов, школьный друг Олега Тинькова:**

Приезжая в Ленинск-Кузнецкий, Олег всё время что-то привозил на продажу, подрабатывал таким нехитрым способом. Раньше это называлось спекуляцией, а теперь бизнесом. Хотя я считал и тогда, что это вполне нормальное занятие. Привозил

под заказ джинсы, куртки – конечно, в небольшом количестве. Но в основном косметику: женщины падали на такие вещи, а в магазинах ничего не было. Помада и духи «на ура» расходились, так как стоили недорого. А вот джинсы не каждый мог себе позволить...

Временами, правда, товар оказывался полным фуфлом. Как-то я закупал у цыган на Староневском проспекте помаду с блёстками и однажды увидел, как они её делают. Цыгане брали блестящие обёртки от шоколадок, мелко их нарезали и добавляли в помаду.

Помимо иностранцев я брал товар у студента Горного института Игоря Спиридонова, приехавшего из Прокопьевска Кемеровской области. Гоша торговал мелким оптом: если косметические наборы, то целая коробочка; если помада, то блоки по 100 штук; если видеокассеты VHS, то упаковка. За наличные я взял первую партию товара и реализовал в Сибири. Через неделю купил ещё, а потом Гоша по-землячески предложил брать побольше товара, а деньги отдавать после продажи. То есть я зарабатывал на разнице, не вкладывая ни копейки.

Одно время летал три-четыре раза в месяц. Набивал пару сумок, покупал билет на самолёт в Кемерово за 60 рублей и продавал товар в Сибири в разы дороже, чем в Питере. Конечно, летал не только ради бизнеса, но и чтобы встретиться с друзьями – Эдиком Созиновым, Лёхой Смирновым, Женькой Бреховым, Лёхой Прилепским. Последних двух я даже сагитировал податься в Питер.

### **Игорь Спиридонов, коммерческий партнёр Олега Тинькова в студенческие годы:**

Я жил в общежитии на Малом проспекте, а Олег на Шкиперке. У Олега были хорошие связи для продажи товара в Сибири, а я знал, где купить дешёвый товар в Питере. Это был самый ранний этап спекуляции – одежда и парфюмерные наборы. Потом уже стали спекулировать валютой и техникой и зарабатывать «по-взрослому».

Первый раз Олег пришёл ко мне в общагу на Малом проспекте, сказал, что сам из Ленинске-Кузнецкого (то есть мы почти земляки; я родом из Прокопьевска Кемеровской области), слышал про меня и хочет закупить товара. Уже через неделю он пришёл снова и сказал, что всё продал. «Хорошие у него темпы», – подумал я. В основном Олег закупал косметические наборы, видеокассеты VHS, помаду. Потом мы с ним по-землячески договорились, чтоб он брал побольше товара для торговли в Сибири, а часть денег отдавал по возвращении.

Потом стал делать и «обратный» бизнес. В Ленинске-Кузнецком югославы строили больницу. Строители жили в так называемом «югославском городке», в вагончиках. Они привозили немецкие марки, а на иностранную валюту в советских магазинах ни водки, ни угощений для девочек не купишь. Поскольку сибирякам валюта не нужна, я покупал её у югославов по баснословно низкой цене и загонял спекулянтам на Васильевском острове. Если не ошибаюсь, покупал по пять рублей, а продавал по девять. Вот такой советский Forex!

В Горном институте в основном учились ребята из регионов, где есть добывающая промышленность. Много было студентов из Кузбасса, Донбасса (Донецк, Червоноград, Шахты), Воркуты и Ухты. Попадались ребята из Сланцев и Якутии, где добывают алмазы. Я старался держаться ребят из Кемеровской области, так как привык доверять землякам. Считал, что они более надёжные и понятные люди.

Но это чуть не вышло мне боком. Виталик из Кемерово, старше меня лет на пять, втянул меня в довольно мутные дела, связанные с торговлей золотом. И я перешёл несколько границ.

Стыдно вспоминать, но дошло до того, что я участвовал в натуральном воровстве. Слава Богу, мне хватило сил и ума, чтобы отойти от этих людей. Господь отвёл. Меня хотели отчислить из института, я потерял многое и прежде всего – своё реноме в общежитии. Но главное – я отошёл от этой компании.

К чему я это пишу? Все мы не идеальны. Молодые ребята, приезжая в другой город, будут попадать в дурные компании. Надо стараться этого избежать, но, если уж попал, имей силу уйти. Теперь я никогда не осуждаю оступившихся. Помните, даже Буратино попал в дурную компанию, но он проявил характер и бросил её. А в той истории я был как Буратино, мне просто запудрили мозги красивой жизнью: рестораны, дискотеки, кабаре... Всё это очень влекло, ведь до Питера я и в ресторанах, по сути, не был.

Так или иначе—я решил НИКОГДА не заниматься криминалом. И хотя статью, предусматривающую ответственность за спекуляции, из Уголовного кодекса убрали только в 1991 году, времена, когда реально могли за это посадить, уже закончились. Конечно, нужно было быть аккуратнее, но жажда хорошей жизни сильнее страхов. Не спекулировать я уже не мог.

Каждый день спекулянты собирались в Горном институте на большой перемене, после второй пары, в широком квадратном коридоре, который называли пятаком. На территорию института пропускали без документов, и даже спекулянты с «Апрашки» (Апраксин двор) и «Галёры» (Гостиный двор) приезжали к нам за товаром. На пятаке шла активная коммерческая деятельность – продавали одежду и технику, меняли валюту. Торговля эволюционировала. Поначалу спросом пользовались одежда, парфюмерия, затем – аппаратура. Года два на пике продаж находились двухкассетные магнитофоны – мы их называли «мыльницами».

Спекулянты Горного института были широко известны. Хотя рядом на Васильевском острове находится большой Ленинградский госуниверситет, наши его «забивали». По сути, общаги всего города были под контролем людей из Горного. Некоторые студенты приезжали на «семёрках», «девятках» – продукция ВАЗа тогда была в почёте. Представляете, студенты со стипендией в 50 рублей ездят на новых машинах, которые на «чёрном рынке» стоили 20-25 тысяч рублей!

Оглядываясь назад, могу сказать, что в Горном институте шло становление коммерции Петербурга. В городе сейчас полно бизнесменов, учившихся в Горном, и, думаю, все они периодически мысленно возвращаются к этой большой перемене, к пятаку, где все мы выросли. Среди них есть и люди, сумевшие войти в высшую бизнес-лигу, например, основатель торговых сетей «Лента» и «Норма» Олег Жеребцов. Он приехал учиться в Горный институт из кабардино-балкарского города Тырнауз, и мы познакомились сразу после заселения в общежитие – вместе пришли стирать носки. Олегу я очень благодарен, так как он посоветовал использовать для продаж советскую систему облснабов, но об этом позже.

Студенты зарабатывали, как могли. Днём покупал водку в магазине по 10 рублей, а продавал её ночью в общежитии по 20. Некоторые считали это скотством, но у меня другое мнение. Если не пошли днём в магазин купить водку, значит, пусть переплачивают ночью. За всё надо платить, в том числе за неожиданное желание выпить. Студенты ругались, но водку покупали. Одному студенту родители прислали видеомагнитофон, и он собирал с других по рублю за просмотр фильма в своей комнате. Всё правильно и честно: видеомагнитофон был активом, который должен приносить доход. И мы в общаге не спали всю ночь, смотря фильмы с Сильвестром Сталлоне, Брюсом Ли и Арнольдом Шварценеггером. Боевики тогда казались нам киношедеврами.

Мне нравился Питер, но я очень скучал по друзьям из Ленинска. И зимой, после первой сессии, чуть не совершил роковую ошибку. В Советском Союзе работала система переводов между институтами: можно поступить в вуз попроще, а потом перейти в более престижный. Зимой 1989 года я приехал переводиться в кемеровский КузПИ – Кузбасский политехнический институт. Он, как и Ленинградский горный институт, тоже готовил людей для шахт.

Девушка в отделе переводов посмотрела на меня как на умалишённого:

– Ты что, дурак?

– А в чём, собственно, дело?

– У нас 50 человек стоят в очереди, чтобы из Кемерово переехать в Ленинград. Ты чего делаешь, парень? Ерундой не занимайся!

Она меня переубедила, и я забрал уже поданные документы на перевод. Этот случай тоже считаю провидением – сотрудница института могла бы молча оформить бумаги, и работал я бы сейчас в Ленинске каким-нибудь инженером на шахте!



*Один из первых моих дольчиков Олег Коростелёв, его жена Вера, Рина и я в ресторане «Морской»*

# Глава 9

## Бандитские истории

В Ленинске-Кузнецком я видел настоящих блатных, настоящих бандитов. Приехав же в Ленинград, я столкнулся со спортсменами, называвшими себя бандитами. Они приезжали из Тамбова, Казани, Воркуты и, поскольку ничего больше не умели, начинали «бандитствовать». Группировки формировались по земляческому принципу, и Питер отличался от других городов малым числом южных землячеств. Чеченцы, дагестанцы играли небольшую роль здесь, главные позиции занимали славянские группировки, в которых преобладали бывшие спортсмены, а не «настоящие» бандиты.

Не сталкиваться с бандитами, занимаясь бизнесом в Питере в конце 1980-х, было невозможно. Впервые это произошло, когда мне в гостинице «Прибалтийской» удалось за 50 долларов – немислимые по тем временам деньги – продать иностранцам банку чёрной икры. Я держал в руках такую купюру в первый раз в жизни и чуть с ума не сошёл. На мою беду, местные бандиты увидели, что я торговал, и решили «поставить на деньги». Пришлось убежать через кухню ресторана мимо сковородок с готовящейся едой. Точно так, как показывают в фильмах про мафию.

Горный институт попал «под крышу» воркутинских – здоровых агрессивных ребят, качавшихся в клубах. Нельзя сказать, что они представляли собой толковую структуру, скорее – биомассу. Они облагали данью проституток на Васильевском острове, валютчиков, мажоров, торговавших матрёшками. Ничего серьёзного – тупой рэкет. Сейчас я понимаю, что бандитам доставались небольшие деньги, но тогда они казались супербогатыми людьми: ездили на девятках и ходили по ресторанам.

Первое моё столкновение с воркутинскими произошло на первом курсе института. Вместе с нашим комсоргом Витей Черкашиным мы возвращались из пивного бара напротив Казанского собора. Пьяненькие, мы зашли в общагу, а там в очередной раз куражились воркутинские. Их боксёр Игорь приставал к людям, а рядом веселилась наблюдавшая за этим кодла воркутинских. Идём мы с Витей по коридору, а они – навстречу. Тут я понял: будут бить и, возможно, ногами. Прижмёшься к стенке – наедут, пойдёшь прямо на них – тоже наедут. Наедут в любом случае. Когда мы подошли, боксёр встал в стойку и говорит: «Ну что, Тинёк?» – с явным желанием поглумиться.

Что делать? Пиво и безвыходность ситуации придали мне смелости, отступить было некуда. Я вспомнил, что уже полгода занимаюсь боксом в секции Горного института, и отработали мы только один удар – прямой правой. Недолго думая, я встал в позицию и исполнил этот удар. Попал удачно для себя и неудачно для Игоря – в челюсть. Боксёры знают, что это самый неприятный удар – человек сразу падает. Теперь, думаю, всё – убьют. Но дружки, стоявшие рядом, вопреки моим ожиданиям, ввязываться не стали. Никто не хотел лечь вторым, они просто обосрались! Я крикнул что-то вроде: «Так будет с каждым!» – и ретировался.

Понимая, что мне конец, я через пять минут выбежал из общаги, поймал машину и уехал ночевать к своей очередной девушке, которая училась на экономическом факультете и жила на Большой Морской улице. На следующий день после занятий пришёл к себе. Сижу. Жду. Знаю, что придут. Заходит парламентарий: «Олег, поговорить бы надо». Я взял складной ножик, которым мы с Андрюхой Павловым резали картошку. По дороге в кармане его раскрыл. Сто процентов – при необходимости я бы пустил нож в ход. Но, слава Богу, не пришлось. Игорь, ещё до конца не отошедший от удара, начал наезжать: «Ну, чего будем делать? Ты первый ударил,

это не по понятиям». И пошёл левый базар. Они поняли, что не на того нарвались, и пытались мягко съехать с темы, сохранив лицо. В общем, мы помирились. Позже, когда встречались в коридоре, этот парень инстинктивно отходил от меня подальше. Вот что значит один хороший удар! Мой совет – всегда лучше бить первым. Это «по понятиям». В противном случае первым ударят вас.

### **Эдуард Созинов, школьный друг Олега Тинькова:**

Городские драки в Ленинске-Кузнецком прекратились вскоре после того, как мы демобилизовались из армии в 1988 году. Потому что стали распространяться наркотики. Все в одночасье объединились, стали друзьями и братьями. Сначала в ходу были в основном анаша и марихуана, потом героин. В начале 1990-х этот бич захлестнул город, много наших ровесников умерло. Молодежь практически поголовно употребляла, никто этого не избежал. Все, по крайней мере, попробовали. Не знаю, как в Москве и Питере, но думаю, по всей стране наркомания и сейчас процветает.

В то ужасное и мрачное время Олег даже опасался приезжать: повсеместно царили наркомания и бессмысленные убийства. В течение нескольких лет постоянно кого-то расстреливали и хоронили.

Олег осторожничал. Просил, чтобы о его приезде особо не распространялись. Однажды прошла информация, что его ищут. Чуть ли не убить хотят. Пацаны-то прознали, что он при деньгах. Вот и хотели забрать все, что можно. Думаю, изначально стояла задача поймать, «поставить на деньги» и посмотреть, как человек себя поведет, можно ли дойти дальше.

Олег говорил, что в Питере с блатными можно разговаривать человеческим языком, а с местными – бесполезно. Он и не пытался. А приезжать-то приходилось частенько, так как он делал дела в Ленинске. И родителей нужно было навещать. Он старался у них не ночевать в целях безопасности, мы каждый раз находили ему квартиру.

Однажды, сразу после путча 1991 года, Олег привёз на продажу большую партию вина и водки и что-то из одежды, кажется, юбки джинсовые. Забили товаром всё городское бомбоубежище. Но произошла кража, очень много вынесли. Олег даже обращался в милицию, но так никого и не нашли. Хорошо, что мы успели с Женькой Бреховым накануне часть водки и вина развезти по магазинам.

Моя рожа стала везде мелькать, а слава обо мне – расплзаться. В один прекрасный день на большой перемене подошли крепкие люди в чёрных кожаных куртках из числа воркутинских: « Выйдем. Поговорить надо».

Мы вышли на лестницу у кафедры химии.

– Ты здесь торгуешь...

– Да, зарабатывать пытаюсь.

– Будешь нам теперь платить. Братву кормить надо.

– А я-то при чём?

– Слышь, ты! Хочешь больших проблем?

Я, конечно, к такому ходу событий заранее подготовился:

– Мне по фигу, кого вам надо кормить, у меня есть папа, мама и брат, я только им должен и никому больше. Если на меня ещё раз наедете, напишу заявление в милицию.

– Слышь, ты что, бля?! Это не по понятиям!

– Меня не интересуют твои понятия. У меня – свои.

– Ну ладно, чего с этим мусором разговаривать... – они попугали меня и ушли.

Естественно, они больше не появлялись, и я продолжал работать.

С того времени я понял, что глупых «полевых» бандитов можно напугать, а крупных надо использовать, например занимать у них деньги. Они богатые и голова на плечах есть. Потом я занимал деньги у организаций, про которые чётко понимал, что они контролируются людьми, чьи имена часто упоминают в криминальной хронике. У них я брал кредиты вместо банков под вполне разумный процент. Мне какая разница, где занимать? У них капитал, а мне не хватало денег для разных проектов. А кто будет трогать человека, который тебе должен? Никто. Они думали, что используют меня, а я считал, что использую их. В живых из тех людей уже мало кто остался, но кое-кого в Питере, бывает, вижу. Теперь они понимают, кто кого использовал: я-то платил им фиксированный процент, а зарабатывал с помощью их денег намного больше.

В 1990-х бандиты любили схему под названием «вырастить кабанчика». Предпринимателю давали денег, получали долю в бизнесе, и, когда компания раскручивалась, владельца «выдавливали». Или убивали. На бизнес в доле с бандитами я никогда не шёл, это всегда плохо заканчивалось.

Тогда надо было постоянно думать о личной безопасности, и я выстраивал схемы её обеспечения. Думать, думать, думать! Каждый шаг мог стать роковым. Сейчас я использую свои ноу-хау, отработанные в бандитском Петербурге. Одно из таких ноу-хау: я никогда не стесняюсь написать заявление в прокуратуру. Если кто будет наезжать, тут же напишу во все инстанции, начиная с президента. Я честно зарабатываю деньги, так что пусть наезжают на торговцев наркотиками, на тех, кто не платит налоги или возит контрабанду. Вор у вора крадёт – это их проблемы. Мой совет начинающим предпринимателям: не стесняйтесь придавать огласке свои проблемы.

Вымогатели будут, пока бизнесменам есть что скрывать. Пока, к сожалению, далеко не все соблюдают законы. Многие хотят обогатиться за полгода, купить яхту, самолёт и улететь в Монако, поэтому не платят налоги и пошлины, дают взятки. Этим и пользуются вымогатели.

Моя ситуация другая. Я уже 20 лет впахиваю и ничего сверхъестественного лично для себя не приобрёл. По сравнению с обычным человеком я очень богат, это факт, но, с точки зрения самых богатых людей, я нищий. Я не привык к быстрым деньгам и не хочу ради них нарушать законы или идти на сделки с собственной совестью. Поэтому не допущу, чтобы меня кто-то ущемлял, это несправедливо, и я буду защищаться всеми доступными методами. Пусть прессуют тех, кто ворует из бюджета или у других людей. В конце концов, я из Петербурга, и многие мои товарищи сейчас высоко. Меня уважают и всегда помогут в случае проблем. Тут многие воскликнут: «У нас-то нету влиятельных питерских друзей!» Ребята, надо думать головой и вести бизнес так, чтобы на вас не наезжали.

Опять же, я никогда не занимался бизнесом, где есть сверхприбыль, интересующая бандитов. Многих моих знакомых и друзей убили – и даже непонятно, за что, – но вокруг меня пули не свистели даже в те суровые и тупые времена, когда цена человеческой жизни просто свелась к нулю.

Впрочем, один случай с пулями всё же был, но с бизнесом он не связан. 25 декабря 1992 года я отмечал день рождения в гостинице «Прибалтийская». После ужина я пригласил всех гостей – человек восемь-десять – на дискотеку «Эльдорадо» в гостинице «Карелия». Вотчина тамбовской группировки. Рядом за двумя столами сидели бандиты и косились в нашу сторону. Ночью девушки с дискотеки разбежались, и остались только наши жёны. И тут один из бандитов – бластной маленького роста в кепке – подходит к Рине, протягивает руку и говорит: «Па-а-шли

па-а-танцуем». Я беру кепочку, натягиваю ему на морду и посылаю на три известные буквы русского алфавита. Он меня ударил первым, я ответил, тут началась драка: нас пятеро, а их человек двадцать. Драку милиционеры прекратили, бандиты вышли на улицу, сели в машины и стали дожидаться нас. Менты, работавшие в «Карелии», зависели от этих бандитов, возможно, те им приплачивали. И менты прямым текстом нам говорили: «Ребята, вам пиздец, никаких шансов нет. Вызывайте свою «крышу», иначе вас просто убьют».

До ментов доходит как до жирафа: через полчаса они сообразили, что если нас убьют, то им тоже несдобровать, и предложили ехать в отделение милиции. К выходу из дискотеки задом подогнали милицейский «бобик», и мы по очереди стали забегать в него. Увидев, что обидчики сматываются, бандиты с пистолетами повыскакивали из своих BMW.

Менты стали палить в воздух: «Всем по машинам!» Когда «бобик» тронулся, бандитские машины поехали за ним, прямо до отделения милиции. Ужас! Триллер! В отделении менты нас посадили в клетку и сказали: «Сидите до утра и звоните «крыше», чтобы вас забрали». Я очень ценю свободу, но в тот раз был искренне рад провести ночь за решёткой. К утру бандитов уже не было, мы разъехались по домам и в следующие пару недель старались на улицу без лишней надобности не выходить.

# Глава 10

## Девушка из Эстонии

В общежитии Горного института на Наличной улице жили студенты разных факультетов. В апреле 1989 года там проходила дискотека, где я встретил классную девчонку Иру. Мы потанцевали, и я влюбился. Всегда стараюсь довести дело до логического завершения, но в тот раз не удалось. В разгар вечера Ира исчезла: видимо, поднялась к себе. Мои поиски не привели к результату.

На следующий день я шёл мимо кафедры математики и увидел её.

– Ира, привет! – подскочил я.

– Я не Ира, а Рина.

Так, благодаря мимолетной встрече с девушкой Ирой, я познакомился с будущей женой. Правда, официально поженились мы только через 20 лет, но об этом позже. Да и встретились во второй раз мы только через два месяца, в июне. Я зашёл в гастроном на углу Гаванской улицы и Шкиперского протока купить колбасы. Смотрю – в очереди стоит та самая девушка с кафедры математики. Рина.



*Рина приехала учиться в Горный институт из Эстонии, а это была уже почти заграница*

Я угостил её берёзовым соком за 11 копеек, а она имела неосторожность назвать номер своей комнаты. В ближайшую субботу мы с другом Эдиком, приехавшим в Ленинград из Воркуты, взяли бутылку вина и пошли в гости на Наличную. Рина жила с двумя подругами, так

что мы с Эдиком попали в настоящую «малину».

На Малом проспекте Васильевского острова только открыли гостиницу «Гавань». Туда вскоре я пригласил Рину. Три рубля мы платили за вход в гостиницу, так как она входила в систему «Интуриста» и формально не предназначалась для советских граждан. Надо было подойти к стеклянной двери и показать швейцару ладонь с купюрой, после чего он открывал дверь, незаметно забирал деньги и пропускал в отель. В баре на последнем этаже заправлял Альберт, предприимчивый мужчина в очках. Официально пиво стоило 55 копеек, но все платили по рублю. Тем, кто просил сдачу, Альберт в следующий раз невозмутимо сообщал: «Пива нет». Весь визит в «Гавань», включая входную плату, пиво и хрустящую курицу-гриль за три рубля, на двоих обходился в 10 рублей, что соответствовало пятой части моей месячной стипендии.

В тот раз я сильно напоил Рину и привёл к себе в общагу. Она, конечно, сразу мне отдалась – мало кто тогда мог устроить девушке такой вечер. Мораль проста: без денег с женщинами – никак. Я, конечно, шучу. Рина не меркантильна. Я её водил в кооперативные рестораны несколько раз, но потом деньги закончились. И тогда водить меня в рестораны начала Рина! Деньги у неё были, по моей версии, потому что она из небедной эстонской семьи, по её – благодаря экономному расходованию стипендии. Как бы там ни было, но ситуация, когда девушка за меня платит, была неприемлема. Мне стало стыдно, и я понял: пора зарабатывать НАСТОЯЩИЕ деньги! И я с удвоенной энергией стал заниматься своими спекулянтскими делами. Мотив был простой: хотелось водить красивую девушку по ресторанам. Я стал перевозить большие, чем раньше, партии товара.

Быстро разбогатеть, однако, не удавалось, я всё так же жил в общежитии, Рина переехала ко мне. Мы жили втроём с Андрюхой Павловым из Кингисеппа. Времена наступили голодные. Андрюхе мама раз в месяц привозила мешок картошки. Ею мы и питались – до сих пор не могу на картошку смотреть.

Однажды я отошёл из кухни за солью, и, когда вернулся, сковороды с картошкой уже не обнаружил. Неписаное правило гласило: когда жарить картошку, в последние пять минут отходить от неё нельзя – украдут, а потом пустую сковородку подкинут на кухню. У людей даже суп пропадал, и искать было бесполезно: только на нашем этаже жило 150 студентов.

В комнатах были клопы, мы их травили, но пропадали они ненадолго. Спасались тем, что отодвигали кровати от стен в середину комнаты, но они все равно ползли на потолок, падали оттуда и кусались. Все эти бытовые неприятности вдохновляли меня к свершениям, тем более я видел, как удачливые спекулянты снимали или покупали себе квартиры, ездили на собственных машинах и постоянно ходили по ресторанам.

После первого курса в обычном магазине мне удалось по государственной цене купить несколько банок красной икры. Я сел в электричку на Финляндском вокзале до Репино, дошёл до музея-усадьбы «Пенаты», куда подъезжали автобусы с финскими туристами, и с помощью нехитрого выражения «сата марка» (сто марок по-фински) быстро продал всю икру раз в десять дороже, чем она стоила в магазине.

Когда я это провернул, то офигел. Бизнес казался лёгким и сулившим огромные доходы. Я сказал соседу по общежитию Володе, что можно подзаработать. На следующее утро мы купили в гастрономе уже две сетки икры и приехали в Репино. После пары сделок с финнами я однажды увидел, как «шестёрки» с тонированными окнами окружают нас. Кто это – бандиты? Менты? Оба варианта не сулили ничего хорошего, и мы с Володей бросились бежать в разные стороны. Ударяя по лесополосе, я на ходу выкидывал икру в кусты, а валюты на руках не было. Я хоть и спортсмен, но оперативник в кожаной куртке оказался быстрее. Он догнал меня, завернул руку

за спину, велел собрать все разбросанные банки и повёз в репинское отделение милиции.

Особый отдел, протокол, конфискация икры. Заполняю бумаги. Напротив сидит тот амбал-оперативник и говорит:

– Знаешь, почему ты счастливый?

– Почему?

– У тебя сегодня маленькая проблема.

– Как же маленькая? Вы же меня поймали...

– **Если б тебя поймали бандиты, контролирующие это место, проблема была бы большая.**

**Ты залётный. Никогда здесь не появляйся.**

Похоже, сами менты боялись бандитов больше, чем я. А может, и работали с ними в доле, «крышуя» «своих» мажоров. После этой истории в Горный институт пришло письмо о том, что я занимался фарцовкой, и меня уже второй раз захотели отчислить. Непонятно, как потом выдали разрешение на выезд в Польшу после такого послужного списка, наверное, единая информационная система отсутствовала.

В Репино я больше не ездил, зато в июле приобрёл бесценный опыт работы в советской торговле. Директор овощного магазина на углу Гаванской улицы и Малого проспекта Николай Николаевич взял меня торговать в ларёке овощами и фруктами. Этот ларёк до сих пор стоит – рядом с молочным магазином.

Там был свой, специфический бизнес. Взвесишь килограмм помидоров, и перед тем, как высыпать в пакет, незаметно скидываешь одну штуку под прилавок. Особенно выгодно скидывать тяжёлые и дорогие бананы. А не воровать там нельзя. Например, привозят товар, говорят: «Принимай 100 килограммов помидор». Ты взвешиваешь, но там только 90 килограммов, говоришь, что не хватает, а тебе задают единственный вопрос: «Ты хочешь здесь работать?» В общем, жульничать приходилось в любом случае – ещё одна изнанка социалистической системы. До сих пор, когда хожу на рынок, очень внимательно слежу за пальцами продавцов.

В августе на «заработанные» деньги мы с Риной поехали на юг. Поскольку в детстве меня возили только в Евпаторию, я с удовольствием повёз в этот крымский городок свою возлюбленную. Все воспоминания об этой поездке затмил секс на пляже. Ничего удивительного? В общем, да, только мы занимались сексом днём при скоплении народа. Накрылись подстилкой и думали, что никто ничего не поймет. Оказалось, мы ошибались.

### **Рина Восман, жена Олега Тинькова:**

Олег – парень сибирский, своеобразный, характерный – жизнь-то жёсткая в Сибири. А я помягче, по-интеллигентнее (*смеётся*).

Он отличался от других всегда, с того момента, как мы познакомились. Был не такой, как все. Я приехала в Питер, мне было 20 лет – девчонка молодая, симпатичная – и у меня было очень много знакомых. Но как только появился Тиньков, жизнь перевернулась. И вот так 20 лет пролетели. Олег говорит, что, мол, я была из богатой семьи, поэтому у меня водились деньги. Но на самом деле я немножко сэкономила. Он же гулял на все. Если у Тинькова стипендия, то все гуляют. Все девки, какие есть в общежитии, у него в комнате сидят. Девчонок любил (*смеётся*). Всякие там были: Машки, Светки, Ленки. На всю стипендию покупал шампанское, а потом месяц голодал, картошку жареную ел. Но он такой всегда – широкой души человек. Как только в его общежитии стала появляться я, девчонки исчезли. Добиться этого мне не

составило никакого труда. Потихоньку я к нему переехала. В общежитии жили мы бедно. Есть было нечего. Убегали из института с третьей пары и часа три стояли в очереди за «синими птицами» в магазине. Так мы называли советских кур из-за их специфического оттенка. Жареная картошка и трехлитровая банка томатного сока – это по тем временам был супер-ужин.

По возвращении из Евпатории я с удвоенной силой стал заниматься торговлей. Теперь уже летал в Сибирь и привозил оттуда видеомагнитофоны, телевизоры, холодильники, которые получали из Японии в обмен на уголь шахтёры. Поскольку шахтёрам это всё доставалось по так называемой ГОСУДАРСТВЕННОЙ цене, они рады были продать технику по цене РЫНОЧНОЙ. В чём смысл покупать по рыночной цене? Да в том, что в Ленинграде рыночная цена была вдвое или втрое выше, чем в Сибири.

Тогда же коммерсанты из Москвы и Ленинграда стали сметать в магазинах бензопилы и другие электрические приборы и возить их в восточноевропейские страны. В Кемеровской области – в городках и деревнях – эти приборы ещё продавались. Там я их и скупал с прицелом на продажу в Польше.

# Глава 11

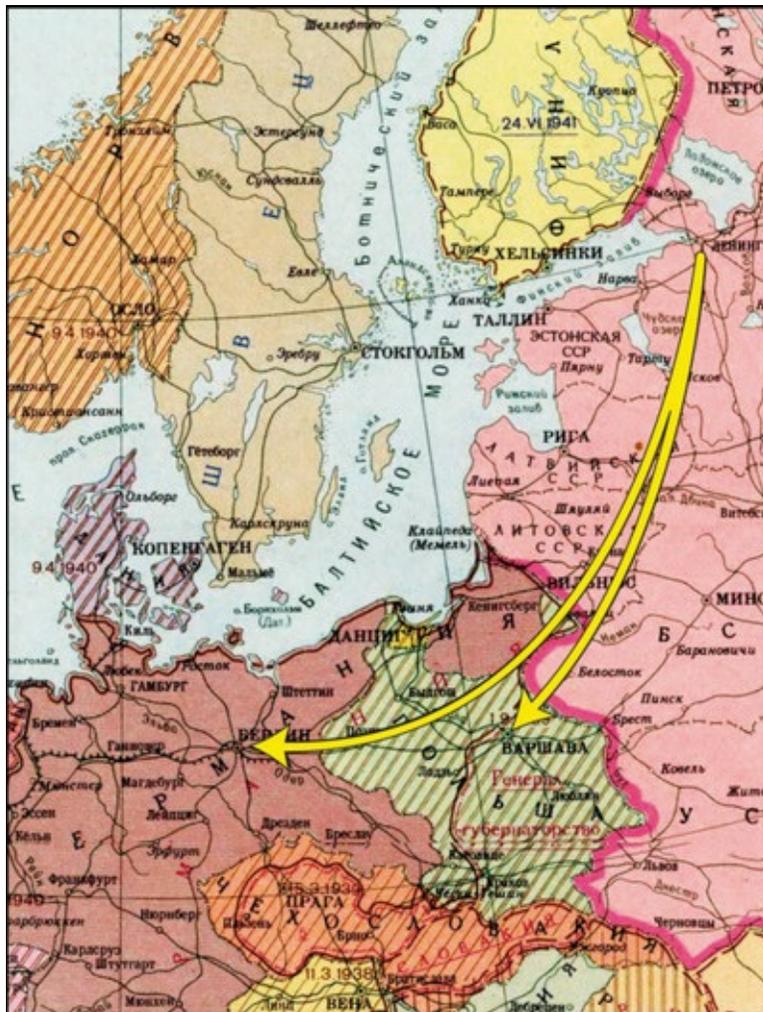
## Здравствуй, Европа!

У Рины родители жили в Эстонии, а бабушка и дедушка по маме – в польском Щецине. Поэтому ей легче было выехать в Польшу, а мне пришлось получать одобрение разных инстанций, профкома и комсомола и т. д. Польша ещё входила в социалистический лагерь, поэтому в первый наш приезд осенью 1989 года мы даже заграничный паспорт не оформляли – достаточно было советского.

Мы приехали к варшавским родственникам Рины и сразу пошли на рынок Восточный. Восточный, – в переводе на русский. Там познакомился с поляком Юлиушем. Он рассказал, какие товары пользуются спросом, и мы начали возить их из СССР.

В Польше втрое дороже продавалось всё, что втыкается в розетку. Мы покупали телевизоры «Радуга» в магазине объединения Козицкого на Малом проспекте Васильевского острова, я их грузил в поезд, сходил в Варшаву, продавал по 200 долларов и возвращался. Точно так телевизоры возила и Рина: я загружал их в Ленинграде, а в Варшаве встречал Юлиуш.

В 1990 году мы усложнили схему. Всё лето Рина жила и торговала в Варшаве, а я мотался туда-сюда. Я летел в Сибирь, скупал в разных сельпо бензопилы «Тайга» по 200 рублей, вёз в аэропорт Кемерово, платил за перевес и летел в Ленинград. С вокзала вёз пилы на Гаванскую улицу, где мы арендовали комнату в коммунальной квартире. На следующий день – на вокзал, сутки в поезде – и я в Варшаве. Логистика отнимала массу времени, но дело стоило свеч: поляки за бензопилу платили 200 долларов; на эти деньги в России можно было взять ещё шесть-семь штук.



## *В Польше и Германии я оттачивал своё торговое мастерство*

По субботам и воскресеньям мы торговали на варшавском стадионе. Я шёл против людского потока и кричал «псшедам дешёво», то есть «продам дешёво». И просил 200 долларов, тогда как мои знакомые не могли получить и 180. Это был один из первых моих уроков маркетинга: для высоких продаж не обязательны низкие цены, если есть хорошая реклама.

Бывало, я прилетал в Новосибирск, брал такси и мотался по сельпо, райпотребкооперациям, скупая всё электрическое. В городах уже всё раскупили спекулянты, а в деревнях электрика ещё лежала. Иногда на пять минут заскакивал к маме в Ленинск-Кузнецкий, чем сильно её удивлял, – она-то думала, что я в Ленинграде, на лекции.

\* \* \*

Как-то Юлиуш рассказал нам о бизнесе, которым занимались поляки. Они возили сигареты в Берлин. Пачка там стоила одну немецкую марку – вдвое дороже, чем в Польше. С моим советским паспортом можно было въезжать в Польшу, но не в Германию. Но я рискнул ехать с ним. Я просто протянул паспорт немецкому пограничнику, он не стал разбираться и просто поставил красный штамп.

Немцы знали, что поляки торгуют сигаретами, ходили по вагону и спрашивали: «Зигареттен, зигареттен?» В польском поезде возить товар было сложно, и я придумал подсаживаться в советский поезд Ленинград-Варшава-Берлин, договариваясь с проводниками о провозе сигарет в больших объёмах: я забивал сигаретами резервуар для угля, немцы его никогда не осматривали.

В Берлине меня поразил контраст между капитализмом и социализмом, Западной и Восточной частями. Как раз в то время разрушали знаменитую Берлинскую стену. Я сел на поезд S-Bahn, который следовал из Западного Берлина в Восточный. Это была фантазмагория: из чёрно-белого кино попал в цветное.

Я вышел на станции Zoologische Garten и окунулся в очень вкусные запахи. Кругом горели огни, светилась реклама, на уличных лотках продавались тропические фрукты: киви, бананы, ананасы. Ничего подобного не было ни в СССР, ни в Польше. Там, в Западном Берлине, окончательно разрушились коммунистические иллюзии, и подтвердились слова моего папы о том, что капитализм – это круто.

### **О встрече с поляком**

Однажды я хотел поменять золотые, но пункт уже закрыли. Ко мне подошёл пожилой поляк:

– Что ты хотел?

– Поменять деньги, у меня немецкие марки, а нужны золотые, чтобы поесть.

Вид, наверное, у меня был неважный, поэтому поляк завёл меня в бар, купил бутерброд и чай.

– Русский?

– Да.

Он стал мне рассказывать об освобождении Польши советскими войсками. В 1944 году поляки подняли восстание, но поддержки от Красной армии не получили, и немцы восстание подавили. По его версии, русские специально не помогли полякам,

чтобы избавиться от тогдашних «диссидентов». Говорил и о насилии русских по отношению к местному населению. Для меня, воспитанного на том, что мы спасли всю Европу, это был шок. И вот я сижу в этой Европе, голодный, меня кормит спасённый нами поляк, рассказывает, какие мы плохие.

– А зачем ты меня накормил?

– У меня нет предубеждения к тебе, ты бедный голодный студент, но вы должны знать эти факты.

Тогда я понял, что одни и те же исторические события могут быть интерпретированы по-разному. Советская версия сильно отличалась от польской: командующий Первым Белорусским фронтом, а затем министр национальной обороны Польши Константин Рокоссовский утверждал, что польское восстание вообще не было согласовано с Красной армией.

Хочу поехать в Берлин и сходить в этот дурацкий зоопарк – в конце 1980-х я не мог себе этого позволить, ведь билет стоил несколько марок. Хочу посмотреть на рекламные вывески, давшие мне вдохновение и силы. Ощущение «как у нас всё плохо» и желание стать богатым я испытал именно там.

В Берлине нам с Риной приходилось спать на вокзале. Как-то, гуляя по улице, мы увидели отель и объявление, что номер стоит 50 марок в сутки. Сейчас это прозвучит пафосно, но я сказал: «Рина, поверь мне, наступит время, когда я заработаю денег, и мы сможем жить в этом отеле».

Потом я уже не рисковал ездить в Германию без загранпаспорта. Мотаться стала Рина. Помимо сигарет там хорошо покупали юбки и рубашки. Мы на базаре в Варшаве брали чёрные турецкие юбки с поясом и рубашки милитари «под джинсу» с надписью US Army. Рина стройная, поэтому одевала на себя пять-семь юбок и столько же рубашек.

На вокзале в Берлине это жуткое шмотьё цыгане покупали за марки. Куда они его девали – совершенно непонятно, ведь качество вещей было отвратительное. Однако на их продаже мы зарабатывали хорошие деньги. Цыгане за 15-20 минут раскупали всё, и Рина ехала обратно в Варшаву.

Из Европы мы возили газовые баллончики, пистолеты, картриджи. Всё это хорошо продавалось в Питере. К окончанию лета 1990 года мы смогли заработать несколько тысяч марок. На них я купил компьютер и вёз его рейсом польской авиакомпании LOT. Но в аэропорту «Пулково» чуть было не погорел. Таможенник посмотрел на мою подозрительную физиономию и сказал: «Молодой человек, а вы остановитесь». Я сделал вид, что плохо его понял, таможенник отвлёкся, и мне удалось проскочить.

Продав компьютер, я полетел в Тюмень и купил свою первую «девятку» цвета «мокрый асфальт» то ли за 25, то ли за 35 тысяч рублей. С длинным крылом – для тех, кто понимает. Номер машины был с серией «ТЮ», и я автоматически стал «тюменским». Водить я почти не умел, и Сергей Абакумов помогал мне гнать машину. При въезде в Ленинград он сказал, что устал. И я сел за руль. Как я рулил вдоль Московского универмага – это надо было видеть! Но всё же доехал до Васильевского острова.

Рина была недовольна: «Я всё лето горбатилась, возила на себе по 10 юбок, а ты взял и машину купил». И она была права: в Европе мы сэкономили на всём, часто голодали – валюту тратить было жалко. Например, в Германии кебаб стоил одну марку, а в Союзе на эту марку можно жить целую неделю. Мы отказывали себе в ужине, заменяя его сексом. Голодали, чтобы

заработать деньги. А я, как последняя свинья, взял и купил себе «девятку»! Рина, прости! Но помнишь, как мы на этой «девятке» всего за три часа с Васильевского острова добирались до твоего родного Кохтла-Ярве?

**Рина Восман, жена Олега Тинькова:**

Мы мотались в Польшу, чтобы заработать деньги. Огромное число раз я ездила из Варшавы в Берлин, нацепив на себя кучу рубашек «под варёную джинсу» в стиле милитари и страшные чёрные юбки с золотыми пряжками на резинке. Олег ездить не мог, так как у него не было заграничного паспорта. Цыгане расхватывали всё это на вокзале минут за 20, только успевай следить, чтоб не обманули. Непонятный для меня бизнес. Кому-то ведь такое шмотьё было нужно... Цыгане платили марками. У меня в голове не укладывалось, как можно потратить две марки в Германии на пепси-колу, для меня это были безумные деньги. На эти две марки можно было в России жить несколько дней. Поэтому брали с собой сэндвичи, воду – лишь бы не тратить валюту. Однажды я попала в стрессовую ситуацию. Обычно таможенники – мужчины, и они закрывали глаза на то, что женщины везли на себе одежду на продажу. Но тут я попала к таможеннице, и она стала меня раздевать. В итоге нас с поляком Юлиушем посреди ночи сняли с поезда. Мы всю ночь просидели на перроне. Мимо ходили немцы с собаками, которые нас обнюхивали. Полное ощущение, что снова наступил 1943 год. Мы просидели до утра, и нас вернули в Варшаву ближайшим поездом. Хорошо, что не конфисковали товар. Малой кровью обошлись.

С первой нашей поездки в Европу Олег привез ксерокс, со второй – три, а после третьей уже и на «девятке» цвета «мокрый асфальт» с длинным крылом ездил.

Уже тогда Эстония пыталась выйти из состава СССР, что ей окончательно удалось в августе 1991 года. Через несколько месяцев радостные эстонцы в одностороннем порядке ввели визовый режим для россиян, и для поездки в Кохтла-Ярве стало требоваться намного больше времени. А с середины 1993 года визу перестали оформлять непосредственно на границе – только в петербургском консульстве Эстонии на Большой Монетной улице. Отношения между странами безнадёжно испортились, эстонцы обвиняли русских в «оккупации», а те их – в «апартеиде» по отношению к русскоязычному населению. Только мы с Риной всё это время демонстрировали, что русские могут прекрасно уживаться с эстонцами.

Я купил машину на все деньги, потому что был уверен: скоро заработаю ещё. Так и получилось. В 1990 году я познакомился с Андреем Рогачёвым, который позже создал розничную сеть «Пятёрочка» и стал самым богатым человеком Петербурга. На паритетных началах мы создали фирму «ЛЭК-контакт». 50 процентов было у него, а 50 – у меня с братьями Пахомовыми, известными как Ильичи. Начались мои более «осознанные» поездки в Германию уже с заграничным паспортом. Рина же сидела дома и радовалась подарочкам из Европы вроде ананасов.

Параллельно в моей судьбе появился Николай Никитич Журавлёв, председатель правления «Кузбасспромбанка», созданного на базе кемеровского областного управления «Промстройбанка» СССР. Именно он выдал первый в моей жизни банковский кредит. Для фирмы «ЛЭК-контакт» мы взяли 4 млн рублей под 30 с лишним процентов годовых, сразу обналичили и привезли в Питер, где конвертировали в немецкие марки.

**Николай Никитич Журавлёв, бывший президент «Кузбасспромбанка»:**

Я в банке встречался с огромным количеством клиентов, но Олег Тиньков оставил

о себе самое лучшее впечатление. Он пришёл, рассказал о своих делах и попросил кредит. Мне понравились его рассуждения, и мы ему дали миллион рублей. На эти деньги он покупал вещи и продавал потом поштучно. Приходил и к нам в банк – сотрудницы были падки на всё это. Стали давать больше – все кредиты Олег гасил аккуратно. Потом он перешёл на более серьёзный бизнес – начал открывать магазины, торгующие техникой. Несмотря на сорокалетнюю разницу в возрасте, мы сдружились. Я наблюдал, как Олег работал. Он видел чёткую и ясную цель, быстро и свободно входил в дело, легко находил общий язык с людьми, умел налаживать хорошие отношения. Ему это дано от природы.

Меня поражает его работоспособность. Он очень энергичный и схватывает всё на лету. Поэтому я несколько не удивился когда узнал, что он открыл производство пельменей, а потом – пивзавод в Питере. Он любопытен. Мы с ним бывали в Центральном банке на разных совещаниях, он интересовался банковской работой, хотел понять её суть.

Честно говоря, если б у нас было на всю Россию таких человек 50, они б смогли поднять экономику. Думаю, и с работой министра финансов Олег прекрасно бы справился.

Валюту я не вполне легально – в матрасе и, чего уж там, в собственной заднице – провозил в Германию. Там я довольно крупными партиями покупал картриджи и порошки для них. Андрюха всё это дело реализовывал в Питере.

Однажды я чуть не потерял всё, когда вёз весь наш капитал в Германию. Ночью соседи по купе уснули, и я потихоньку вспорол матрас, положил в него деньги и зашил. На таможне надо было сворачивать матрас и ждать офицера. Он меня сразу огорошил:

– Ну что, доставай деньги.

– Какие деньги?

– Из матраса.

Катастрофа. У меня проступил холодный пот. Мне грозила не просто потеря всех денег, но уголовное преследование и, возможно, тюрьма.

– У меня нет никаких денег.

– Ну как нет? Есть...

Таможенник начал прощупывать матрас, причём именно в том месте, где зашиты деньги! Но ничего не почувствовал! Свернул матрас и сказал: «Действительно нет».

Что это было? То ли один из соседей стукнул, то ли таможенник пытался взять меня «на понт».

Моя версия: Господь в очередной раз уберёт меня от БОЛЬШИХ проблем.



*В этом магазине в Германии я покупал порошки для ксероксов*

# Глава 12

## Из СССР в Сингапур

В один из дождливых осенних дней 1990 года я в очередной раз припарковался напротив института на своей «девятке», а рядом на старенькой «копейке» встал наш профессор по буровзрывному делу. Он посмотрел на меня, и мы вместе пошли в аудиторию. Чему он мог меня научить? Буровзрывному делу – да. Зарабатыванию денег – нет. В общем, сессию я сдавать не стал. Так называемый экватор в институте я так и не пересёк.

Решение логично следовало из моих тогдашних приоритетов. Зачем я поступал? Хотел вернуться в Ленинск-Кузнецкий и работать начальником участка на одной из шахт.

Вершиной карьеры могла стать должность директора шахты. В этом случае получал бы 1000 рублей и ездил на «Волге». Но я УЖЕ на третьем курсе зарабатывал по 10-15 тысяч рублей в месяц, и перспектива директорства меня абсолютно не привлекала.



*Первую иномарку – Ford Orient – я купил в 1992 году*

Всё, что я делаю, базируется на экономическом смысле. Конечно, бывает благотворительность, помощь, забота, но я считаю, что, если человек тратит своё время – десятки часов в месяц, – он должен получить за это вознаграждение. С этой точки зрения никакого смысла в продолжении обучения в Горном институте не было.

### **Валентина Владимировна, мама Олега Тинькова:**

Когда Олег занимался в велосекции, иногда привозил кое-что – шарфики, рукавички. Я волновалась, не знала, откуда он брал вещи, и ругала его. Когда он начал свои дела крутить во время учёбы в институте, я не вмешивалась, уже взрослый был. Он познакомился с Риной, учился и подрабатывал. Однажды занял у меня 150 рублей, что-то хотел купить. Потом заработал и прислал мне перевод. А я ему назад отправила. В чужом городе ему деньги нужнее. В итоге проучился только три года и окунулся в бизнес.

Тем более что мы с Ильичами уже занялись бизнесом, связанным с автомобилями. И помог нам в этом авторитетный новосибирский бизнесмен Вольдемар Басалаев.

Это был достаточно тупой бизнес, но он сулил большие доходы и требовал много времени.

Как правило, мы летели в Новосибирск и шли на барахолку на Гусино-Бродском шоссе. Машины там продавались по 50 тысяч рублей, а в Питере их можно продать по 80 тысяч. Оставалось только перегнать. Но, честно говоря, мы не перегнали ни одной машины. Наши российские дороги не созданы для долгих путешествий: переезд не должен превышать 200 километров. Я это понял, когда вместе с двоюродным братом Сергеем Абакумовым гнал из Тюмени свою первую «девятку». Кюветы, трупы... Риск и для жизни, и для машины.

Мы придумали доставлять машины самолётом: шли на завод имени Чкалова и договаривались с военными, чтобы они взяли машины на борта, летящие в Москву, реже – прямо в Питер. В Ан-26 влезало две машины. Мы платили военным по пять тысяч рублей наличными за каждую, загоняли в грузовой отсек и сидели в машинах во время полета с дозаправкой в Челябинске.

Каждые несколько дней я приводил соседей в шок, приезжая на новой машине – «восьмёрке» или «девятке» к дому на улице Нахимова (рядом с гостиницей «Прибалтийская»), где мы с Риной за 500 рублей в месяц снимали однокомнатную квартиру. Мы даже не напрягались с продажей машин на рынке, а отдавали через знакомых – немного дешевле. На мне лично в ГАИ числилось машин двадцать.

Представьте, насколько неэффективная была экономика Советского Союза. Машину, собранную в Тюльятти, везли 2500 километров в Новосибирск – через Уфу, Челябинск, Омск. Оттуда эта машина 3200 километров летела самолётом до Москвы, потом ещё 700 километров её гнали до Ленинграда, и всё равно получали огромную прибыль. Абсолютная неэффективность системы!

И я несколько не удивился, что именно в 1991 году СССР рухнул. События развивались стремительно, я даже толком ничего не успел понять. 19 августа путчисты блокировали Горбачёва на даче в Форосе и объявили о создании ГКЧП (Государственный комитет по чрезвычайному положению в СССР). В комитет вошли вице-президент Геннадий Янаев, премьер-министр Валентин Павлов, председатель КГБ Владимир Крючков, министр обороны Дмитрий Язов, министр внутренних дел Борис Пуго, первый заместитель председателя Совета обороны Олег Бакланов, председатель Крестьянского союза Василий Стародубцев, президент Ассоциации государственных предприятий и объектов промышленности, строительства, транспорта и связи Александр Тизяков. Помню трясущиеся руки Янаева, когда объявляли о ГКЧП. Уже тогда я понял, что власть хотят взять посредственности – в Комитете не было ни одного харизматика.

Путчисты, возможно, искренне верили в спасение Советского Союза, но они его и добились. Люди уже глотнули свободы, и запреты, которые пытался ввести ГКЧП, никому не нравились. Никто не вышел на улицы в поддержку путчистов, зато президента РСФСР Бориса Ельцина, возглавившего борьбу против них, поддержали сотни тысяч человек. Слава Богу, путч быстро закончился: 22 августа членов ГКЧП арестовали, и Михаил Горбачёв вернулся в Москву. Однако реальная власть в Москве перешла к Ельцину. Начался «парад суверенитетов»: 24 августа независимой объявила себя Украина, 27 августа – Молдавия, 31 августа – Киргизия. И так далее.

6 сентября Президиум Верховного Совета РСФСР выпустил указ о переименовании Ленинграда в Санкт-Петербург. Я, конечно, приветствовал это решение, так как уже отчётливо понимал роль Ленина в истории России.



*Команда «Петросиба» рядом со знаменитыми искусственными деревьями, купленными мной в Гонконге*

Так получилось, что я вырос в Ленинске-Кузнецком, на велосипедные сборы ездил в Ленинабад, а потом уехал в Ленинград. Так что и детство мое, и юность были связаны с именем Ленина. В юном возрасте мы под давлением пропаганды боготворили Ленина. Только в конце 1980-х в Ленинграде я понял, что он просто еврейский урод, в сговоре с питерскими банкирами погрузивший Россию в нищету и, по сути, уничтоживший Россию и русских. Он заставил страдать русский народ, и страдаем мы до сих пор. Я бы его прилюдно сжёг.

Гвоздь в крышку гроба СССР вбила встреча в Беловежской Пуще 8 декабря. Борис Ельцин, Станислав Шушкевич и Леонид Кравчук подписали соглашение: «Мы, Республика Беларусь, Российская Федерация (РСФСР), Украина как государства-учредители Союза ССР, подписавшие Союзный Договор 1922 года, далее именуемые Высокими Договаривающимися Сторонами, констатируем, что Союз ССР как субъект международного права и геополитическая реальность, прекращает своё существование».

Таким образом, Горбачёв оказался президентом несуществующей страны и 25 декабря 1991 года, аккурат в мой день рождения, сложил полномочия.

Экономика страны к тому времени дошла до ручки: государство вбрасывало необеспеченные деньги, что вело к тотальному дефициту и огромному росту курса доллара. Государственное регулирование цен исчерпало себя. Рубль на глазах терял ценность и уважение, все старались от него как можно быстрее избавиться, купив валюту или товары. Пустые полки. Коллапс. Что делать? 6 ноября Борис Ельцин назначил заместителем председателя правительства РСФСР по вопросам экономической политики Егора Гайдара, а тот решил, что экономику надо лечить шоком. 2 января 1992 года люди пришли в магазины и увидели, что цены выросли в разы.

Честно говоря, меня эти проблемы уже не волновали. Сбережения я хранил в долларах и постоянно оборачивал. Доллар рос быстрее, чем цены на товары. Мой капитал в январе 1992 года составлял 10 тысяч долларов одной «котлетой». Именно её я и взял в свой первый полёт в Сингапур, где мне удалось заработать первые по-настоящему большие деньги. Оттуда растут корни и моего розничного бизнеса – сети магазинов «Техношок».

Сингапурскую тему мне открыл Игорь Суханов, великий спекулянт по кличке Душный. Купленные компьютеры и факсы смог продать прямо в день приезда за 30 тысяч долларов. Бизнес в формате 3 : 1 мне очень понравился, и я стал летать в Сингапур очень часто.

Каждая поездка продолжалась несколько дней, то есть требовалась виза, но мы хитрили. В «Аэрофлоте» просили дать несколько стикеров, используемых для смены дат в билетах. И в Сингапуре мы клеивали стикер, мол, улетаем завтра. Нас пропускали, и мы тут же выбрасывали этот стикер. Потом при отлёте пограничники иногда замечали, что мы превысили безвизовый срок, составлявший 24 часа. В этом случае они ставили в паспорт красный штампик о нарушении, но к дальнейшим проблемам это ни разу не приводило. При наличии третьего штампа сингапурские власти могли арестовать прямо в аэропорту, поэтому мы всегда меняли загранпаспорта после «второго предупреждения».

Советский маразм играл нам на руку. Во-первых, при отъезде за границу можно было поменять 300 рублей на доллары по государственному курсу и мы стояли в очереди два-три часа во «Внешэкономбанке» на улице Герцена. Там всё было очень не просто. Два-три часа тратили люди, «купившие очередь» (ещё одно распространённое явление начала 90-х) у тех, кто занял с вечера и стоял на улице всю ночь. Таким людям в реальности не надо было никуда лететь – они просто делали свой маленький бизнес на продаже мест в очереди.

Во-вторых, из-за заниженного курса доллара авиабилеты бизнес-класса оказывались весьма дешевыми. Если за границей они стоили 1000 долларов, то в России – рублей 600, то есть при «чёрном» курсе 15 рублей за доллар, билет обходился всего в 40 долларов.

Игорь Суханов научил меня, как перевозить валюту. Мы отдавали её в России, а получали прямо в Сингапуре, через фирму господина Тая Future Systems Electronics. Это был уже «изысканный» способ – по крайней мере, я избавился от необходимости засовывать купюры себе в задницу, как при поездках в Германию. У господина Тая мы закупали калькуляторы, порошки, ксероксы, комплектующие к компьютерам, даже бумагу для факсов. Всё, что можно было продать в России дороже.

На обратном пути, чтобы не платить по пять долларов за каждый килограмм перевеса, я снизу ногой приподнимал весы. Самое главное было – не просто давить, а держать на одном уровне, чтобы стрелка не прыгала. Однажды держал-держал, а сотрудник авиакомпании решил перевесить. А я-то не помнил, сколько «надавил» в первый раз! Правда, иногда нас просили отойти от весов на два шага назад.

Российскую таможенную ввозимая техника не интересовала, если шла багажом вместе с пассажирами. Вроде как для личного пользования. Хотя ежу понятно, что технику люди ввозили не для себя, а на продажу. На сингапурском направлении люди начинали делать крупные состояния. Помню, в Шереметьево после прилёта стояли мои скромные коробки с надписью «Тиньков», а рядом целая стена коробок, и на каждой – «Светаков». Примерно в такой пропорции мы и остаёмся до сих пор. Александр Светаков – очень успешный предприниматель. Весной 2007 года он удачно по докризисным ценам продал «Абсолют Банк» бельгийской группе KBC, оценившей банк в миллиард долларов, а годовой оборот группы «Абсолют» составляет теперь три миллиарда долларов.

Наши подходы к бизнесу различались. Я всегда любил длинные циклы: продавал товар в Кемерово, Новокузнецке, Ленинске-Кузнецком, потому что это было намного дороже. Допустим, я брал компьютер за 1000 долларов, в Питере он уже стоил 2000 долларов, а в Сибири – 3000. Светаков же предпочитал короткий цикл: брал в Сингапуре за 1000 долларов, а реализовывал в Москве за 1500. У каждого свой подход. Я не люблю быстрые оптовые деньги, а стремлюсь выжать максимум из процесса. Большие наценки – моя слабость.

Самую большую прибыль приносили калькуляторы. Мы тысячами брали их по 5-8 долларов,

а продавали их по 40-50 долларов по безналичному расчету в систему облснабов («Новосибирскоблснаб», «Кемеровооблснаб», «Омскоблснаб»), оставшихся в России с советских времён. Использовать облснабы для продаж мне посоветовал Олег Жеребцов, за что ему большое спасибо.

Сделки заключались, честно говоря, за небольшой откат. Цена зависела от того, как договоришься, и от разрядности калькулятора (8, 10, 12, 16 знаков). Неприятно было только платить 14-25 процентов за обналичку. Да и очень рискованное это дело: за наличными рублями я ездил в Москву, затем сумки с деньгами – весь «на нервах» – вёз на поезде в Питер, ехал на Васильевский остров и у мажоров в гостиницах «Гавань» или «Прибалтийская» покупал валюту. Стрёмная процедура! От неё удалось вскоре избавиться: за безналичные рубли я научился покупать безналичные доллары и отправлял их прямо в Сингапур для оплаты техники через совместные предприятия, имевшие разрешение на перевод валюты за границу.

Вскоре мне удалось провернуть крупную сделку с калькуляторами. На камвольно-суконном комбинате в Ленинске-Кузнецком закупками занимался довольно странный человек. Он сам обратился ко мне и сказал, что хочет купить три тысячи калькуляторов Ашгога. Зачем они были нужны ткачихам в таком количестве? История умалчивает. Предприятие государственное, а значит, ничьё. Никто этого закупщика не контролировал. Я продал ему калькуляторы и заработал 100 тысяч долларов. Наверное, подобные закупки сыграли не последнюю роль в том, что комбинат потом разорился.

### **Об искусственных деревьях**

Из бизнеса тех времен мне особенно запомнился вояж в Гонконг. Санкин познакомил меня со своим бывшим одноклассником Максом, жившим в Пекине. Тот подсказал тему: искусственные цветы и деревья. За ними мы полетели в Гонконг, тогда ещё британскую территорию рядом с Китаем. Там просто купили справочник Yellow Pages, нашли производителя, набрали его номер в телефонном автомате, договорились о встрече и приехали прямо на фабрику – она находилась недалеко от аэропорта. Полистав каталог, мы позвонили в Москву и узнали, что там такая продукция стоит в ПЯТЬ-ШЕСТЬ раз дороже. И жадность меня сгубила: когда я увидел огромную чистую прибыль, как мы говорили, «шесть концов», я взял не один, а сразу три контейнера. Полностью набитый сорокафутовый контейнер стоил порядка 20 тысяч долларов, а три мне, соответственно, обошлись в 60 тысяч.

С одной стороны, я довольно быстро наторговал на 60 тысяч долларов, отбив свои вложения, но с другой стороны, товара было ОЧЕНЬ много! И я начал его пристраивать – брал себе домой, продавал знакомым задёшево, дарил в качестве бонусов работникам. Прошло года два, но от цветов и деревьев так и не избавился!

И тогда я позвонил начальнику нашего кемеровского офиса Светлане Александровне и говорю: «Сделайте что-то с этими цветами!» Прирожденный продавец, во времена СССР она работала коммерческим директором местного облснаба, могла продать что угодно. Про неё скажу стихами:

Коня на скаку остановит, в горящую избу войдёт. И кому-нибудь что-то вотрёт!

Она продала много товара по хорошей цене, а потом говорит:

– Олег, есть клиент, который **ВООБЩЕ** всё забирает.

– Почём?

– Со скидкой в 60 процентов.

– Продаём! – я не хотел больше заниматься этими дурацкими деревьями.

– А кто берёт-то?

– Похоронное бюро Кемерово.

Цветов было столько, что, наверное, до сих пор венки для похорон в Кемеровской области сооружают из них. Кстати, на похоронном бизнесе всегда делаются большие деньги – клиент под моральным и временным давлением не будет торговаться. Вот цены и «заряжают».

Таким образом, в моём досье оказалось две странные сделки в Кемеровской области: продажа трех тысяч калькуляторов на камвольно-суконный комбинат и уймы искусственных цветов – конторе ритуальных услуг. И смех, и грех.

На калькуляторах я заработал по тем временам колоссальные деньги и смог купить трёхкомнатную квартиру в доме модной 137-й серии на улице Королёва, в районе Комендантского аэродрома. Для оформления прописки пришлось жениться на ленинградке Нине Иосифовне, 1927 года рождения – на 40 лет меня старше. В ЗАГСе на нас поначалу смотрели как на сумасшедших, но, когда я подарил букет женщине-регистратору брака, она улыбнулась и сказала: «Всё с вами понятно». Я и Рину потом фиктивно поженил на ленинградке. Пережиток советского строя: даже обладая деньгами, ты не мог купить квартиру в городе, если не прописан в нём.

Мы завели собаку-боксёра и стали подумывать о детях. Раз в 7-10 дней я летал в Сингапур, а иногда получалось и две поездки в неделю, так что 56 часов в неделю я находился в небе. Каждый рейд удваивал мой капитал.

Дальше – больше. Я уже не мог физически летать в Сингапур, оформлял доставку грузов через карго, получал и растаможивал их в петербургском аэропорту Пулково. От челночества я переходил к цивилизованной торговле. В сентябре 1992 года мы с Риной пошли в горисполком регистрировать товарищество с ограниченной ответственностью «Петросиб». Название выбрали абсолютно честное – технику из Петербурга я возил именно в Сибирь. На входе в здание бывшего райкома партии Калининского района нам сказали: «Эти ваши предприятия регистрируют наверху».

После путча Ельцин запретил КПСС, и на дверях висели большие сургучные печати с надписью «опечатано». За срыв такой печати можно было получить уголовное дело. Очень жаль, что позже Ельцин изменил сам себе и разрешил Коммунистическую партию. Лучше бы эти двери и сегодня оставались опечатанными, и не было бы никаких зюгановых. Германия запретила фашизм, а России, учитывая исторический опыт, следовало запретить коммунизм. Я не особо интересуюсь политикой, потому что нерационально париться о вещах, на которые не можешь повлиять, но высказать свою гражданскую позицию обязан.

### **Андрей Сурков, партнёр Олега Тинькова по «Техношоку»:**

Познакомились мы на почве спекуляций – Олег жил в общежитии Горного института на Шкиперском протоке, а я на Наличной улице. Студенты тогда что-то покупали, что-то продавали: между ними стали выстраиваться отношения, где-то деловые, где-то дружеские.

Затем я устроился в компанию, чтобы понять, как всё происходит, когда уже не сам бегаешь по городу с сумками, а занимаешься более-менее цивилизованным бизнесом, когда есть офис, люди, какое-то планирование. В это время Олег начал активно развивать направление Сингапура. Летал туда, покупал порошки, тонеры, ксероксы, калькуляторы. В 1991 году он позвонил, мы встретились, сходили в баню, и он предложил мне как младшему партнёру заняться направлением электроники. Я сразу согласился, поскольку считал Олега порядочным человеком и сильным

предпринимателем. Сначала наша работа в «Петросиб» заключалась в следующем: Олег раз в неделю летал в Сингапур за оргтехникой, калькуляторами, порошками, возвращался и вскоре снова летел в Сингапур...

\* \* \*

Николай Никитич Журавлёв позвонил из Кемерово в петербургский «Промстройбанк» и помог открыть «Петросибу» рублёвый и валютный счета, я нанял бухгалтера, Надежду Ивановну Турухину. Таким образом, осенью 1992 года мои операции стали полностью легальными.

Я начал осваиваться в Сингапуре и от фирмы Future Systems Electronics перешёл к работе с Cut Rate Electronics. Возглавлял её этнический индус Ашок Васмани, все его звали Энди. Мистер Энди. Он продавал товар, может быть, чуть худшего качества, но более дешёвый.

Однажды, когда я купил у Энди очередную партию телевизоров Record, он спросил:

– Олег, а почему бы тебе не взять контейнер?

– Контейнер? Сколько это в телевизорах?

– 320.

– Но это же больше 16 тысяч долларов. Плюс пять тысяч долларов надо заплатить за контейнер. И ждать 40 дней. Я не могу вытащить столько денег из оборота.

– Да, но при карго ты платишь пять долларов за килограмм. Если ты доставишь телевизоры контейнером, цена будет ниже почти вдвое.

Я оплатил половину контейнера и убедил Энди дать мне вторую половину в кредит. Через 40 дней в питерском порту я растаможил эти телевизоры, мы с моим партнёром Андреем Сурковым разгрузили фуру с 320 телевизорами и складировали их в офисе «Петросиба» в доме №10 по Садовой улице. В нём мы и развернули шоу-рум, поставили искусственные деревья и повесили на стенку электронные часы.



*Ашок Васмани по прозвищу Энди и Николай Никитич Журавлёв – люди, которые очень помогли мне в начале 90-х делать бизнес*

### **О торговле ликёрами**

Около года мы с Игорем Спиридоновым занимались поставками ликёров в

Россию. Года два на алкоголь не было пошлины. Хорошим бизнесом тогда стала поставка спирта Royal из Голландии, но у нас там связей не было. А вот с маленькими заводиками в Венгрии мы знали, как работать. Ликёры заказывали в Будапеште, а в Сибири они хорошо расходились. Гоша заказывал, а я отвечал за продажу и отправку денег. С доставкой в Россию пол-литровая бутылка ликера обходилась нам в 60-62 цента. В фуру входило 22 тысячи бутылок по 0,5 литра или 17 тысяч по 0,7 литра.

Сначала мы взяли 5000 бутылок, потом 10 тысяч, потом контейнер, затем два, а максимальный контракт был уже на 10 контейнеров. С этим контрактом связан курьёз. Мы заказали пять контейнеров ликера «Дольче Вита» по 0,5 литра и пять по 0,7 литра, но заводик перепутал этикетки. Ничего страшного не случилось – мы продали ликёры с неправильными этикетками.

Как только мы вывесили рекламную растяжку «Телевизоры дешёво», народ стал ходить, интересоваться и покупать. Конечно, скорость оборота замедлилась, но объёмы продаж и прибыль с каждого телевизора увеличились.

Это был второй после калькуляторов товар, на котором удалось заработать много денег. Телевизоры продолжали поступать, но продать их в Петербурге становилось все сложнее даже по 350 долларов. Мы стали отгружать их в другие регионы. В Сибири телевизоры уходили по 500 долларов. Мы зарегистрировали юридические лица «Петросиб-Кемерово», «Петросиб-Новосибирск» и «Петросиб-Омск». Для складирования использовали систему облснабов, что было очень выгодно, так как традиционно мелкие торговцы из районных центров ехали именно в снабы. А там уже стояли наши телевизоры. Через два года мы посчитали и были шокированы – всего мы продали 300 контейнеров с телевизорами!

Сев на хвост сложившейся советской системе дистрибуции, мы сделали грамотный маркетинговый ход. Вместо дешёвой продажи в Петербурге нам удавалось получать всю добавленную стоимость в Сибири. Повторилась история с помадой, стоившей в Ленинграде 15 рублей, а в Сибири – 25. Я чётко понимал, что если есть рынки, где за аналогичный товар платят больше, а разница за доставку невелика, то нужно продавать там.

Если Николай Никитич Журавлёв выдал мне первый кредит деньгами, то Энди дал товаром – и совершенно на другую сумму. В итоге в какой-то момент я был должен ему миллион долларов. Он рисковал, но поверил мне, в итоге мы оба неплохо заработали на поставках техники.



*Спекулянты из Питера в Амстердаме: Игорь Суханов по кличке Душный, Игорь Спиридонов, я и Олег Коростелёв*

Энди вышел из электронного бизнеса и сейчас владеет одним из самых больших в Сингапуре индийских ресторанов. Мы остаёмся друзьями, недавно с женой и друзьями летели в Индонезию через Сингапур и зашли к Энди, отведали индийских блюд и послушали восточную музыку.

Энди – человек, поверивший в меня и помогший в построении карьеры. Он – ещё один подарок судьбы в моей жизни. Каждому важно встретить на своём пути человека, который поверит в тебя. Иначе предприниматель, к сожалению, не состоится. Искренне желаю всем найти своего Энди.

\* \* \*

1992 год оказался очень тяжёлым для страны и просто замечательным для меня. Я очень устал от этой бесконечной торговой гонки и получил материальную возможность немного отдохнуть. «Нас так долго учили любить твои запретные плоды», – пел про Америку Вячеслав Бутусов. Он оказался абсолютно прав: как только у меня появилось свободное время, я рванул в Штаты.



*Сан-Франциско сначала не произвёл на меня впечатления*

# Глава 13

## Привет, Америка, оу!

Иностранец в Москве или Петербурге в начале 1990-х был человек «белой кости». И неважно, что он мог оказаться всего лишь итальянским сантехником или американским грузчиком. Иностранцы приезжали в Россию по туристической путёвке на последние деньги, а нам казались миллиардерами. Они ходили в кроссовках Reebok или Nike, носили кожаные куртки – признак высокого достатка в период развала СССР. Мы их называли «фирмачами». Сейчас я понимаю, что это были малобюджетные туристы, но на фоне окружающей бедности они казались супербогатеями. Поэтому все хотели тусоваться с иностранцами. Студенты бегали за ними, чтобы заработать, студентки – чтобы сходить в валютный бар «Прибалтийской» или «Гавань», если повезёт – в гранд-отель «Европа», а ещё лучше – выйти замуж и уехать. Иногда программа давала сбой.

В ДК имени Кирова на Среднем проспекте Васильевского острова по средам проходила вечеринка «Для тех, кому за 30». Тогда она мне казалась страшным отстоем, и сейчас, когда мне уже за 40, это смешно вспоминать. Не знаю, за каким хреном туда занесло моего одноклассника Сашу Санкина, возможно, там легче было снять женщину и отвести её в отель, так как те, кому «за 30», – более покладистые. На деле же он познакомился с американкой старше 40 лет, у них случился секс в общежитии – и она в него влюбилась!

В бедного студента на 20 лет младше её, приехавшего в Питер из Ташкента! В итоге она сделала ему приглашение, и он улетел в маленький городишко Санта-Роза, в 30 милях от Сан-Франциско. Это обычный приятный калифорнийский городок тысяч на сто жителей. Рядом – знаменитая «Винная Страна» (Wine Country), где сотни виноделен расположены в долинах Напа, Сонома, Александер, Беннетт, Драй Крик, Рашен Ривер.

На реке Рашен Ривер стоит Санта-Роза, а там, где она впадает в Тихий океан, находится Форт-Росс, самая южная точка США, где в начале XIX века обосновались русские колонисты в Америке. Именно в Форт-Росс зашли русские корабли «Юнона» и «Авось» в опере Андрея Вознесенского и Алексея Рыбникова. История не придуманная: согласно официальным данным, в 1806 году русский аристократ Николай Резанов действительно встретил и полюбил дочь испанского коменданта Кончиту Аргуэлло.

Русские ушли из Форт-Росса в 1841 году, так как не было экономического смысла оставаться там, а в 1867 году Александр II за 7,2 миллиона долларов золотом продал американцам Аляску, причём русские колонии на побережье Тихого океана в сделку не вошли.

Волею судьбы Санкин попал в исторически русское место. Он прожил там около года, но я этого ещё не знал и сидел в своём офисе «Петросиб» в малиновом пиджаке. Как только узнал, сразу раздобыл его телефон. В то время позвонить в Америку было трудно. Я пошёл на Главпочтамт, отстоял очередь и дозвонился до Санкина, что тогда казалось чудом – как сейчас с Марсом связаться.

– Саша, привет! Это Олег Тиньков. Ты **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** сейчас в Америке? Вот это круто!

– Здорово, Олег! Да обустраиваюсь тут потихоньку.

– Как твоя американская жена?

– Мы недавно развелись... Я получил грин-карту и официально живу в Америке, привёз сюда папу из Ташкента, снимаю квартиру. Работаю грузчиком на подъёмнике в магазине Friedman Brothers. Торгуем строительными товарами для дома.

– Во как! А можно к тебе в гости приехать?

– Конечно, прилетай. Помогу на первое время, остановишься у меня.

Началась эпопея с визой. Я перепробовал всё. За какие-то копейки, а может, и по доброте душевной – не помню деталей – знакомый из ленинградской хоккейной команды СКА записал меня в хоккейную команду в состав технического персонала. По габаритам – метр девяносто – подхожу. В декабре 1992 года я пришёл на интервью в консульство.

– *Ладно, мы тебе поставим визу, но на что ты будешь там жить?*

– *У меня есть кредитная карта.*

Ещё в Сингапуре, нарушив российское законодательство, я открыл счёт в «Ситибанке», и получил золотую карту Visa. Так что с кредитными картами я связан уже 18 лет. Это произвело на консула впечатление: в Петербурге такая карта была, может, у тысячи человек из пяти миллионов. Откуда золотая Visa у человека, входящего в техперсонал хоккейной команды? Консул спросить не догадался и дал мне ещё одну визу – на этот раз американскую.

Я отгулял новогодние праздники и в январе 1993 года сел в Ил-86 в Шереметьево на рейс «Аэрофлота» Москва-Анкоридж-Сан-Франциско. Обстановка меня шокировала: еврейские беженцы, плачущие дети, куча авосек. В аэропорту Сан-Франциско поразил запах. Кто летал в Америку, знает этот специфический запах в аэропортах. Много железных дверей, полицейских, орущих в рупоры:

– Идите направо.

– Идите налево.

Позже я вспомнил об этом, когда смотрел фильм «Банды Нью-Йорка» с Леонардо Ди Каприо. Америка – такая большая «зона». Чужаку в аэропорту сразу дают понять: тут всё серьёзно, под контролем государства. Big Brother is watching you! Саша Санкин встретил меня и повёз на старинной «Тойоте» по Сан-Франциско. Из-за разницы во времени хотелось спать, но мы всё равно заехали в бар выпить пива. С первого взгляда город не понравился. Какой-то странный, непонятный, неухоженный. Это сейчас мне кажется, что он самый европейский и самый красивый город в США. Я провёл там около пяти лет. Если бы я решил навсегда уехать в Америку, то выбрал бы Сан-Франциско.

30 миль мы ехали додомишка Саши в Санта-Розе – мимо знаменитого моста «Золотые Ворота», который часто показывают в голливудских фильмах. Дом оказался действительно картонным – обычно так и говорят про американские дома. Ещё меня поразило то, что папа у Саши был очень злой, агрессивный, обиженный на жизнь. На себя, на Сашу, на меня – на всех. Они вставали в шесть утра и уходили, предварительно выключив газовый обогреватель. Потому что дорого. Я просыпался от дикого холода. Понимая, что поспать не получится, вставал сразу после них. Welcome to capitalism!

Меня эти мелочи мало волновали, я приехал в Америку, чтобы приобрести новый опыт. От Америки я уже не испытал такого шока, как от Западного Берлина. Хотя многие вещи и восхитили меня. Во-первых, превосходная инфраструктура – дороги, мосты, аэропорт, транспорт. Во-вторых, цены. Рыночная система в Америке действует: всё стоит очень дешево. Вот он, капитализм! Вот он, Запад!

Я приехал в Америку, почти не зная английского. Смотрел по сторонам – тупой как пробка. Учить язык было тяжело, но сейчас я говорю и пишу неплохо. Ошибки делаю, но вряд ли больше, чем когда пишу по-русски.

Естественно, я прилетел не просто так погулять, а что-нибудь замутить. В том же январе я

пошёл в администрацию Санта-Розы и зарегистрировал компанию California Siberia Enterprise. Вместе с изготовлением печати процедура заняла около часа. Затем я пошёл в центр Kinko's, где за деньги оказывали офисные услуги, и нашёл там в бесплатных шаблонах изображение сибирского медведя, которого решил сделать логотипом фирмы. Всё сходилось: медведь символизировал Сибирь, жёлтый и зелёный цвета – Калифорнию. Я тут же напечатал визитки:

***California Siberia Enterprise***

***Oleg Tinkov***

***President***

Я начал отправлять в Россию всякую всячину, например несгораемые сейфы. Отправляли мы это с Санкиным сначала по карго, а потом контейнерами. В Питере грузы встречал мой младший партнёр и генеральный директор «Петросиба» Андрей Сурков, сидевший «на хозяйстве». Он, кстати, до сих пор торгует техникой в Петербурге: продает бренды Bang&Olufsen, Loewe и пр. Я познакомился с ним на Наличной улице в общежитии, где жила Рина. Я постоянно видел молодого предприимчивого парня в очках, всё время мне что-то предлагавшего, например косметические наборы или блоки кассет. Он, гадёныш, в магазинах эти блоки покупал дёшево, а вечером пытался мне их перепродать. С другой стороны, я их мог загнать ещё дороже в Сибири, поэтому и брал у него. На этих спекуляциях мы и сошлись, а когда встал вопрос о генеральном директоре «Петросиба», я, конечно, назначил Андрея. Он был на месте: очки, костюм – банкиры доверяли ему.

Я же в 1993 году, помимо бизнеса, думал о том, как остаться в Америке. Чтобы получить грин-карту, то есть вид на жительство, я бегал в INS – The United States Immigration and Naturalization Service – так называлось тогда ведомство, занимавшееся иммигрантами.

\* \* \*

В Америке я стал по-настоящему православным. Покрестился я ещё в Ленинграде 25 декабря 1988 года, в свой день рождения, но церковь почти не посещал. В Санта-Розе же русские собирались в церкви, и мне понравилось ходить туда. Это была отдушина, единственное место, где я мог говорить по-русски. С батюшкой и прихожанами мы пили чай с блинами после службы. Я ещё больше полюбил русскую культуру, православную религию и церковь. Я к этому тянулся.

С помощью церкви узнал многих «старых русских», потомков белогвардейских семей. Как правило, это были сибиряки, мои земляки, бежавшие в Харбин. Когда в Китае произошла революция, они уплыли в Бразилию, Венесуэлу и, наконец, осели в Калифорнии. Я общался с этими стариками, говорящими на трёх языках – русском, китайском и английском. Я видел русских дам в вуалях. Именно в США, в церквях, из уст старых русских эмигрантов я услышал самый правильный и красивый русский язык. Почувствовав эту атмосферу, я ещё больше утвердился в том, что православие – моя религия. И главное – я познакомился с «другими русскими», не испорченными советской системой. Они мне давали советы – как адаптироваться, жалели меня, один даже матрас подарил, чтобы мне у Санкина на полу лучше спалось. Тут, в Америке, я понял, какую Россию мы потеряли.



*Зорик из Сан-Франциско – лучший парикмахер на планете Земля*

Настоящие русские не имели никакого отношения к «русской мафии», о которой любят говорить в США. Например, в Сан-Франциско действовала банда, убившая нескольких людей. Их поймали, сделали фото на фоне русской церкви и напечатали в газете с заголовком «Русская мафия наконец-то обезглавлена». В тексте были перечислены фамилии типа Циммерман и Лернер. Это обижало и оскорбляло старых русских интеллигентов. В конце 1980-х – начале 1990-х в Америку из СССР приехали нувориши – евреи, украинцы, молдаване и другие. Они даже не говорили правильно по-русски, ненавидели русских, но в глазах американцев всё равно считались «русскими». Все их неприглядные дела автоматически приписывались обществом русским в целом и «русской мафии» в частности.

Ещё немного про «русскую мафию». В 1993 году, только приехав, я пошёл в русский ресторан StageCoach, по субботам превращавшийся в дискотеку. Там у меня, как водится, завязался конфликт с местными крутыми. Они, насмотревшись постперестроечных фильмов, тоже строили из себя бандитов. Вернее пытались выглядеть так, как их «собратья» на исторической родине, хотя в Сан-Франциско это смотрелось карикатурно. Правда, там тоже были серьёзные пацаны, например Паша Удлер – его брата застрелили китайцы буквально накануне нашего «знакомства».

Когда они на меня словесно наехали на дискотеке, я был с головы до ног в чёрном от Versace. Печатка с бриллиантом на мизинце и шрам на лице. То есть по «их параметрам», я был «пацан», может, даже блатной. На этом я и сыграл: заговорил на фене, они приняли меня за своего, мы подружились, и в итоге они меня не тронули.

Плюс мне помог как всегда Его Величество Случай. Ко мне в гости приехал сибирский земляк Николай Никитич Журавлёв, и по сибирской традиции мы захотели в баню. Узнали, что в центре Сан-Франциско какие-то еврейские иммигранты держат сауну (вроде как подобие настоящей русской бани). Туда и пошли. Отвратительный сервис, ужасная антисанитария, 50 градусов в сауне и т. д. Разводка. Я стал чего-то требовать, завязалась словесная баталия с хозяйкой, оказавшейся, как я потом узнал, сестрой этого самого Паши Удлера. И подругой моего хорошего знакомого, легендарного Зорика из Одессы. Зорик интересен тем, что, прожив в Штатах 25 лет, совсем не умел говорить по-английски. Также он знаменит курьёзными историями, связанными с пьянками и экспериментами с наркотиками.

При этом Зорик – САМЫЙ талантливый парикмахер из тех, кого я встречал в жизни, он стрижёт не глядя, быстро и очень уверенно. Зная его 15 лет, я ни разу не видел неудовлетворённого клиента, даже женщину. Он брадобрей от Бога – будете в Сан-Франциско, обязательно зайдите на Грин-стрит в салон Backstage.

Вернусь к сауне. После нашего ухода она непонятно, по каким причинам, сгорела дотла. На утро мне позвонил Паша и сказал, что по-пацански понимает, что они были не правы, но зачем сразу реагировать так жёстко... Это было реально смешно, я не стал его разубеждать, но этот случай мне помог стать легендой Сан-Франциско, и с местными бандитами у меня никогда больше проблем не было.

\* \* \*

С января по март 1993 года я сходил с ума по Рине. Скучал, постоянно звонил ей, а она всё не могла получить визу через ту же хоккейную команду под видом медсестры или кого-то в этом роде. Мужиков кое-как пропускали, а женщинам визы давали очень неохотно. Десятки мужиков точно так же ждали своих женщин, многие из них были из Владивостока. (Кстати, генеральному директору «Аэрофлота» Виталию Савельеву я очень рекомендую возобновить рейс «Владивосток – Сан-Франциско», так как там живёт много приехавших из Сибири и Дальнего Востока, а летать через Москву им неудобно.)

В апреле долгожданный день настал: я приехал на красном 10-летнем «Форде» за четыре тысячи долларов в аэропорт и трясся от нетерпения. Не знаю, как уж довёз её до Санта-Розы. Представляете, ТРИ месяца без секса! Мы устроили настоящую Варфоломеевскую ночь, а ровно через девять месяцев, 31 декабря 1993 года, на свет появилось наше первое чудо – Дарья Тинькова.

Утром отец Санкина пришёл злой: «Мы не спали всю ночь. У нас картонные стены. Всё, убирайтесь отсюда». Он тоже ждал жену, а визу ей не давали. Это был очень крепкий мужик лет 50-55, его сердце и другие органы не выдержали нашего секса, и он просто нас выгнал. Я, Рина, матрас, факс, «Форд» и пара тысяч долларов в кармане. Куда мы поехали? Конечно, в церковь. Лишь одну ночь мы спали у знакомой семьи – нам сразу помогли снять комнату за 300 долларов в месяц. Я перестал общаться с Санкиным, потому что он меня не поддержал, когда отец выгонял нас с Риной. Потом он признал, что был неправ: да, мы не дали спать, но нельзя же так... Ну, а тогда я остался без переводчика, и обучение английскому языку пошло гораздо быстрее.

Летом 1993 года я купил дом в Санта-Розе. Продал мне его Хачик Джаваян. Он, как настоящий армянин, должен был мне что-то продать. И он продал свой дом, стоивший 120 тысяч долларов. Сразу я заплатил 20 тысяч, а остальное дал банк, ежемесячный платёж составлял 600 долларов. Я купил себе огромный двухэтажный **СОВЕРШЕННО НЕ НУЖНЫЙ МНЕ ДОМ**. Потом продал его дешевле, потерял деньги, но это неважно. Важно то, что Хачик сумел засадить его мне. До сих пор удивляюсь, как ему это удалось.

\* \* \*

Пока мы пытались понять Америку, в России в очередной раз творились страшные дела. Президент Ельцин и Верховный Совет вошли в клинч. Депутаты были недовольны результатами гайдаровских реформ и блокировали инициативы президента и правительства. Президент

считал, что, будучи гарантом Конституции, не обладает достаточной властью, чтобы её действительно гарантировать. В общем, банальная борьба за власть продолжалась весь год. 21 сентября Ельцин подписал указом «О поэтапной конституционной реформе в Российской Федерации» распустил парламент и назначил выборы в Государственную Думу на 11-12 декабря. Однако Верховный Совет пошёл на противостояние, которое 3-4 октября закончилось штурмом Белого дома и арестом председателя Совета Руслана Хасбулатова, вице-президента Александра Руцкого и других врагов Ельцина.

В день, когда танки обстреливали Белый дом, мы прилетели в Москву и смотрели это в прямой трансляции CNN в гостинице «Олимпик Пента», где остановился мой партнёр Энди из Сингапура. Его друзья целый день звонили и спрашивали: «Ну, как ты там?» Через пару дней Энди улетел и сказал, что больше в Россию не приедет: «Лучше буду вам контейнерами отправлять. У вас там танки по домам стреляют».

В стране действительно была политическая и экономическая разруха, медицина находилась в упадке, и мы просто не рискнули обратиться в российский родильный дом. Знакомый порекомендовал мне клинику в центре Праги. Поездом мы ехали до Львова, не менее разрушенного, чем Петербург. Удивило то, что все рестораны там почему-то были закрыты, но за небольшую взятку нас пустили поесть. Сели на поезд, добрались до Праги и за копейки сняли около роддома маленькую квартирку.

Аккурат под Новый год, 31 декабря, в 20 часов по местному и в 22 по питерскому времени, Рина родила Дарью Олеговну Тинькову. Очередной удачный для меня год закончился настоящим счастьем.



*На этой фотографии Дарье Олеговне Тиньковой всего 5 дней*

Я понял, что торговать в розницу электроникой стало интереснее. Продажи телевизоров оптом в Кемерове, Новосибирске и Омске приносили всё меньше денег, и в итоге я закрыл там филиалы. Нужна своя сеть магазинов!

В начале 1994 года я за 200 тысяч долларов купил у компании «Юни-лэнд», принадлежавшей Олегу Леонову, магазин на улице Маяковского в Питере. Заплатили мы гигантскую сумму – 200 тысяч долларов. В те времена покупка-продажа бизнеса, да ещё в Петербурге, была фантастикой. Наша сделка говорит о том, насколько продвинутый человек Олег Леонов, мы по-прежнему дружим. Он тогда решил сосредоточиться на косметическом бизнесе, поэтому избавился от магазина. Впоследствии Олег построит торговую сеть «Дикси» и удачно её продаст за миллиард долларов Игорю Кесаеву из группы «Меркурий». Потенциал Олега Леонова был виден уже тогда. Он моложе меня на полтора года, но в 20 с небольшим лет уже вел по-настоящему серьёзные дела. Он стал одним из первых СТРУКТУРНЫХ бизнесменов Питера, а может, и России.



*Первая большая публикация обо мне вышла 13 августа 1996 года в газете «Деловой Петербург»*

Параллельно мы запускали магазин Sony на Малом проспекте Васильевского острова. Менеджеры Sony поначалу отнеслись к идее скептически, но вынуждены были смириться. Во-первых, по законам того времени нам нельзя было предъявить юридических претензий – ведь торговать мы собирались действительно продукцией Sony. Во-вторых, мы закупали аппаратуру не через официальное представительство Sony, а ввозили «по-серому» из Сингапура. Дилеров Sony открытие магазина не обрадовало: «Если мы Sony, кто тогда они?» По сути, мы подрывали дилерскую систему, но, поскольку Sony ничего с нами поделывать не могла, то на конечном этапе даже помогла, предоставив элементы дизайна магазина, буклеты и слайды.

23 марта 1994 года газета «Деловой Петербург» писала: «В Петербурге появился первый специализированный магазин Sony. Открывшая его компания «Петросиб» – дилер японской корпорации Sony рассчитывает, что в 1994 году его оборот составит три миллиона долларов... Цена на товары, по словам президента «Петросиба» 26-летнего Олега Тинькова, выше европейской на величину налогов и таможенных пошлин. Продавцы нового магазина «Петросиба» прошли предварительное обучение у специалистов корпорации. Олег Тиньков намерен добиться успеха у покупателей именно за счёт торгового сервиса».

На открытие магазина всё-таки прилетел Энди, несмотря на свой испуг от стрельбы по Белому дому. «Ты очень амбициозен», – сказал он мне в ресторане, когда мы отмечали открытие магазина. Тогда слово «амбициозный» воспринималось в России негативно. Я переспросил:

– Энди, что ты имеешь в виду?

– Ты далеко пойдёшь.

Такая формулировка устраивала меня больше. Энди познакомил меня со словом «амбиции», и я понял, что это сугубо позитивная вещь. Слава Богу, и в России начали понимать, что «быть амбициозным» и «быть негодяем» – это не одно и то же.

Магазин Sony продавал товара на 20 тысяч долларов в день, и прибыль была феноменальная! Основной работой менеджмента было – шить мешки для денег!

В Сингапуре я познакомился не только с прекрасной кухней, но и со стилем ведения бизнеса. Понял, что номер телефона можно иметь один, а пользоваться им будут многие – меня это поразило в офисе компании Future Systems Electronics. Я купил телефонную станцию Rapasonic: три канала входящих и восемь исходящих. Мы все привыкли к одинаковым советским звонкам, и особое удовольствие я получал, когда каждый день менял тон. И, разумеется, я заставил секретаршу говорить: «Здравствуйте, чем я могу вам помочь?» Как в Сингапуре, где секретарь спрашивала: «May I help you?» Возможно, мы были первой питерской фирмой, спрашивавшей у звонящих клиентов, чем мы можем им помочь. В хаотичных 90-х годах люди от такого обращения впадали в ступор, многие просто бросали трубку.

Офис работал и не требовал моего постоянного присутствия, поэтому летом 1994 года мы с Риной взяли маленькую Дашу и полетели в Санта-Розу в наш дом на Литтл-Ривер-авеню. Тогда я познакомился с Александром Корецким, потомком старых русских эмигрантов. Саша помогал мне с английским языком, а я ему – с русским, и вместе мы открыли офис Petrosib USA. Офис выполнял почти те же функции, что и я в 1993 году из дома Санкина: находил интересный товар и довольно крупными партиями отправлял в мои розничные магазины в Питере. Мы даже взяли секретаря и пару работников.

Америка мне нравилась, и я не исключал, что навсегда обоснуюсь там. Я нашёл квартиру в Сан-Франциско на знаменитой Лобмард-стрит – с отличным видом на «Золотые Ворота» и весь город. Квартира нам с Риной пришлась по душе, и мы решили продать дом в Санта-Розе и купить её.

Но совсем осесть в Штатах не получалось. Мой торговый бизнес рос и приносил хорошую прибыль. Приходилось им заниматься непосредственно в России.

Видя перспективы, в конце 1994 года я – о, чудо! – решил взять юриста и маркетолога. Где-то прочитал, что нужно делать это через специализированные фирмы – кадровые агентства, тогда их ещё не называли хэдхантерами. И решил попробовать.

Первый опыт превзошёл все мои ожидания. Я обратился в фирму «БизнесЛинк Персонал» с заказом на две эти позиции. Фирма эта возникла в самом начале 90-х. Когда Procter & Gamble выходил на питерский рынок, искать персонал ему помогли сотрудники Санкт-Петербургского университета. Опыт признали удачным и зарегистрировали фирму, по сей день успешно работающую. На меня работа с агентством произвела странное впечатление: я ехал к ним в

офис, там в специальную комнату для переговоров по одному заводили кандидатов, и я с ними беседовал.

Мне сразу же понравился паренёк, только что закончивший юридический факультет университета с красным дипломом. Тот самый факультет, где учились Путин и Медведев. Паренька звали Саша Котин.

Он оказался прилежным учеником. Мы начали структурировать компанию – правильно занимать деньги, правильно составлять контракты. Это впоследствии мне очень помогло. Если бы не Саша и не его правильные юридические действия, в первый кризис 1998 года мне бы ой как не сладко пришлось! Скорее всего бизнес забрали бы нехорошие люди. Саша бился за каждый цент, за каждый доллар, за доброе имя фирмы. Был суперлоялен, хотя и не имел статуса партнёра. Очень правильный, умный, интеллигентный, интеллектуальный, эффективный управленец. Потом с Сашей, к сожалению, произошла трагедия, о ней я расскажу позже.

Так же, как и с Сашей, мне жутко повезло с маркетологом. «Бизнес-Линк» нашёл Самвела Аветисяна. Он работал научным сотрудником в Государственной публичной библиотеке на Фонтанке и получал рублей 200. Я в него поверил и предложил долларов 300 в месяц – по тем временам очень хорошие деньги. Сейчас Самвел – великий маркетолог, у него своя компания «Архидея», разрабатывающая маркетинговые концепции.

Первый опыт найма через агентство оказался мегауспешным. До этого я в соответствии с российской традицией брал на работу знакомых и друзей или тех, кого рекомендовали друзья и знакомые. И Самвел, и Саша демонстрировали сумасшедшие эффективность, работоспособность и знания. Особенно хорошо это проявлялось в контрасте с менеджерами, взятыми по знакомству. С тех пор я понял, что нанимать людей через кадровые агентства правильно, прогрессивно и рационально. Каждый бизнесмен, если он таковым хочет себя считать, должен рано или поздно обратиться в кадровое агентство. Потому что нанимать только знакомых – верный способ загубить свой бизнес. Если хочешь похоронить дело, если хочешь никогда не вернуть инвестиции – так и делай!

Как только появились два магазина, я стал задумываться о ЕДИНОМ названии для сети. Ведь это уже была сеть. Мы провели опрос среди сотрудников: как назовем сеть? И Андрей Рязанцев, один из наших менеджеров-продавцов, предложил: «Давайте назовем магазины «Электрошок»». Название зацепило, но показалось негативным, «пугающим». И в итоге мы пришли к названию «Техношок». Авторство себе приписывают разные люди, правильнее будет сказать, что это продукт коллективного разума.



*Я, Игорь Спиридонов, Андрей Сурков и Алекс Корецкий на венгерском этапе Формулы 1 в 1995 году. В тот летний сезон я решил стать блондином*

Но мало назвать, надо раскрутить. Я из Штатов называл Самвелу, узнавал, как идёт работа над нашей рекламной кампанией. Тогда – о боже! – я даже не догадывался, как это правильно называлось. Позже, четыре года спустя, учась в Бёркли, узнал, что мы планировали *integrated marketing campaign* – интегрированную маркетинговую кампанию. Мы впервые применили такой инструмент в Петербурге, а может быть, даже в России. Это признали и Александр Минеев из фирмы «Партия», и Игорь Яковлев из «Эльдорадо». Ну, а ребята из «Техносилы» потом говорили, что название у них родилось под впечатлением от «Техношока». Даже цветовая гамма в их логотипе такая же – жёлто-зелёная.

И 1 сентября 1995 года началось. Город погряз в «Техношоке». Мы забукировали максимально возможное количество билбордов, максимально возможное количество радиоспотов, повесили растяжки на Малом проспекте и улице Маяковского, на петербургском телеканале крутили ролик, снятый Олегом Гусевым. В те времена Олег снимал клипы для Пугачёвой и Киркорова – как раз вышла его знаменитая «Зайка моя».

В нашем ролике пелось:

***А нести сюда мешок вам совсем не надо,  
Всё, что надо, «Техношок»  
вам доставит на дом.***

Нонсенс, но мы в одночасье стали суперизвестными! У магазинов появились очереди. Мы не успевали подвозить технику. Оборот магазина составлял от 20 до 50 тысяч долларов в день. Мы просто штамповали, по сути, деньги. Инкассаторы из «Промстройбанка» только успевали приезжать и увозить наличку. Отдельное спасибо хочу сказать «Промстройбанка» и Владимиру Когану, поверившему в меня и давшему кредитную линию в семь миллионов долларов. Для России того времени это были серьёзные деньги: в 1995 году оборот двух наших магазинов составил порядка 20 миллионов долларов.

Бизнес шёл очень хорошо, и мы стали расширяться: арендовали помещения и открыли третий магазин на Комендантском аэродроме, а четвёртый – на Московском проспекте. К началу 1996 года у нас действовала полноценная сеть: пять магазинов в Петербурге, по два в Омске и Кемерово и один – в Новосибирске.

В Петербурге мы, по сути, доминировали и продавали ДОРОЖЕ всех. НО! У нас были сервис, качество и продавцы в белых рубашках, прошедшие обучение в американской сети *Good Guys* (она, кстати, разорилась в 2006 году). Сервис шокировал – персонал подсказывал людям, какую радиолу купить или как выбрать телевизор. Мы принесли, не побоюсь этого слова, цивилизованный ритейл в страну. Я напому, что такую крупную розничную сеть, как «Пятёрочка», Андрей Рогачёв открыл только в 1999 году.

Почему мы сделали прорыв? Всё очень просто – отдыхая на озере Тахо в Калифорнии, я взял толстую книжку «Основы маркетинга» Филиппа Котлера (кстати, очень рекомендую) и прочитал, как свои маркетинговые кампании делали такие монстры, как *Procter & Gamble*, *Unilever* и др. Мы просто реализовали схему в России. Узнаваемость бренда стала максимальной, что позволило нам больше денег брать за сервис – бренд создавал для компании дополнительную стоимость. Много для этого сделал Самвел Аветисян. Он, не имея

специального образования, всё делал по наитию и зарекомендовал себя как талантливый маркетолог и рекламист.

\* \* \*

Случилась метаморфоза. Из спекулянта, барыги, летающего туда-сюда, я превратился в серьёзного бизнесмена, ритейлера, надел галстук. Я вообще перестал летать в Сингапур, оттуда сами шли контейнеры с техникой. Мы стали официальными дилерами Indesit, Panasonic, Aiwa, JVC, Siemens, Bosch и других ведущих брендов и принимали товар от них уже здесь, в России. Это был уже серьёзный бизнес – наш центральный офис на Садовой, 10 разросся примерно до 50 человек. Я летал только в Москву, на встречи с офисами или на отраслевые выставки, такие, как Consumer Electronic Show в Лас-Вегасе, где в январе каждого года представляются новинки электроники. Также ездил на выставки в Германию и Японию, смотрел, выбирал товар для своих магазинов.

Неудивительно, что я уже не знал всех своих сотрудников. Интересная в этом смысле история произошла в октябре 1995 года. Я набрал внутренний номер, но ответил мне незнакомый голос.

Я, естественно, спросил:

– Это кто?

– А это кто?

– Чего-то я не понял... Ну, иди сюда, поговорим.

Оказалось, что это говорил наш новый менеджер по маркетингу Вадим Стасовский, которого нашёл и взял на работу Самвел. Со всеми в офисе он уже был знаком, но про меня толком не знал. Вадим, наверное, думал, что эта стычка для него плохо закончится. Но мы познакомились и абсолютно нормально поговорили. Вадим как маркетолог выполнял грандиозные задачи. Мы его отправляли в соседние магазины, и он считал, сколько коробок продавали конкуренты. Зимой стоял по два часа у одного магазина, потом ещё два часа у другого, считал коробки, примерно оценивал их стоимость и составлял гигантские аналитические отчёты о продажах конкурентов. Мы поняли, что считает Вадим хорошо. И сделали его финансистом. Тогда корпоративные финансы были не такими, как сейчас. Практиковались в основном всего две арифметических операции – сложение и умножение. Поэтому тот, кто лучше всех ими владел, становился финансистом. Вадим в моей команде уже 15 лет – он прошёл через все бизнесы и получил колоссальный опыт, работает сейчас в банке «Тинькофф Кредитные Системы».

### **Вадим Стасовский, член совета директоров банка «Тинькофф Кредитные Системы»:**

Я пришёл в «Петросиб» в начале октября 1995 года менеджером по маркетингу, и принимал меня Самвел Аветисян. Олег тогда большую часть времени жил в Америке и в Россию приезжал только на полгода.

Олег 15-летней давности очень сильно отличается от Олега сегодняшнего. Если тогда он появлялся в офисе, это было заметно за километр: ОН ПРИШЁЛ. Все начинали бегать и суетиться. Ситуация менялась кардинально. Сейчас тоже, наверное, люди определённым образом реагируют (кто знает его год-два-три, пять), но по сравнению с Олегом 10-15 лет назад разница очень большая.

Это был ураган. Он не кричал, он так разговаривал – это была естественная

манера общения.

Те полгода, что он находился в офисе, по ощущениям сильно отличались от периода, когда его не было. Хотя он умудрялся держать всех в напряжении, даже находясь за тысячу километров.

Общение с Олегом вне офиса и по работе – это общение с двумя совершенно разными людьми. При этом надо понимать (я это понял спустя много лет), что часто он играет. Он может кричать, топтать ногами, но после ты понимаешь, что всех этих эмоций, которые он демонстрировал, просто не было. Олег просто красиво сыграл.

### **Владимир Малышев, в 1990-х годах редактор газеты «Деловой Петербург»:**

Тиньков – фигура для российского бизнеса нестандартная, завораживающая. Он хочет быть уникальным, притягательным, креативным. И ему это, без сомнения, удаётся.

Мы познакомились на его первом официальном мероприятии – презентации магазина Sony в Петербурге. Его тогдашняя компания «Петросиб» торговала электроникой, в основном оптом. Потом приоритеты менялись, и Олег открывал первый в городе магазин японской корпорации. В тот вечер, в полуподвальном магазинчике на Васильевском острове, собралось человек 20-30 гостей. Олег сильно волновался: метался по залу с распоряжениями, распекал подчиненных и кеттеринг, гостей встречал, прессе улыбался и то и дело скрывался в служебных помещениях с важными господами и дамами из районной администрации. Было заметно, что человек хочет предстать перед гостями и журналистами во всей красе и важности «владельца первого фирменного магазина Sony в СПб.». А мне для материала всего-то нужно было задать ему обычные вопросы по его бизнесу (инвестиции, окупаемость, условия от Sony и пр.). Но не хотелось ни суеты интервьюируемого, ни посторонних ушей из конкурирующих изданий.

Вот на этой почве мы с Олегом чуть было не поругались. Представившись, как положено: «Газета «Деловой Петербург», редактор по бизнесу Владимир Малышев», – спрашиваю его: «Когда мы сможем поговорить спокойно?» Он радостно отвечает: «Да хоть сейчас», – и тут же кидается встречать очередного гостя. Уводит его к другим персонажам, болтает и снова несётся куда-то в служебные помещения.

Мне это надоело: время уходит, а информации с гулькин нос. «Вы обещали мне ответить на вопросы, а вместо этого носитесь как угорелый. И вы, и я – на работе. Моё дело вам задать вопросы, а ваше дело – правдиво на них ответить. Давайте ценить наше время и нашу работу», – строго говорю ему, когда он в очередной раз пытается проскочить мимо. Тиньков замирает, удивлённо смотрит на меня и, наконец, понимает, что это не шутка и что моя суровость никак не похожа на тон рекламного агента СМИ. Он клянётся, что сейчас проводит самых важных гостей и тогда спокойно ответит на все мои вопросы. «Только не здесь, а то вы слишком легко отвлекаетесь», – непреклонен я. И этот человек, которому люди совсем не мешают, а наоборот, вдохновляют на ораторство и подвиги, соглашается «дать интервью журналисту». Возможно, впервые в своей жизни.

Тогда ему было 26 лет, и он ещё только начинал свой непростой путь в бизнес-элиту.

Бизнес между тем шёл хорошо. В конце 1995 года мы с Риной и Дашей смогли переехать в новую квартиру на Каменноостровском проспекте. В величественном доме, где потом жильё купил сын губернатора Яковлева. Квартира стоила 250 тысяч долларов – это был большой скачок для меня. Когда делали ремонт, мы с дизайнером поехали в Сан-Франциско. И всё – от мебели и гипрока до тарелок и ложек – я привёз из США. Три контейнера забил!



*25 декабря 1995 года команда «Техношока» празднует моё 28-летие*

А 31 декабря мы полетели с Олегом Леоновым из «Юнилэнда» и его женой в Шамани. Олег уже очень хорошо катался на лыжах, а я впервые встал в 28 лет – не думайте, что это поздно. Я просто влюбился в горы и с тех пор достиг неплохих результатов. А ещё запомнился звонок Андрея Суркова 1 января 1996 года: он поздравил нас с Новым годом и сказал, что накануне, 31 декабря, наш магазин на улице Маяковского наторговал на 100 тысяч долларов. Люди покупали себе подарки, а я становился богаче.

Бизнес разрастался, и я решил привлечь профессионального менеджера с западным опытом. По объявлению в газете San Francisco Chronicle мы с Алексом Корецким вышли на Серджио Гуцаленко, русскоговорящего американца, имевшего опыт работы в Procter & Gamble и Woolworth. Я взял его на работу, и какое-то время он выступал в должности президента «Петросиба». Серджио выглядел очень презентабельно, говорил на трёх языках, и, чтобы упрочить наш имидж, я назначил его президентом компании.

# Глава 15

## В предчувствии кризиса

Пока я был занят «Техношоком», в стране незаметно происходил эпохальный передел собственности – залоговые аукционы. По этой схеме банки – зачастую с помощью средств государства, хранящихся на их счетах, – получали в распоряжение огромные предприятия, созданные общенародным трудом в Советском Союзе. Идею предложил глава «Онэксимбанка» Владимир Потанин. Банку в итоге достался такой лакомый кусок, как «Норильский никель»; контрольный пакет обошёлся всего в 170 млн долларов. Борис Березовский и Роман Абрамович за 100 миллионов долларов получили контроль над «Сибнефтью». Михаил Ходорковский с партнёрами за 150 миллионов долларов забрал «Юкос». И так далее. Лучшие предприятия, которые десятилетиями создавали наши отцы, ушли к молодым финансистам – Абрамовичу тогда было 29 лет, а Ходорковскому – 32. Я, разумеется, не считал и НЕ СЧИТАЮ это справедливым.

В 1996 году опять началась политическая нестабильность. Перспектива прихода к власти коммунистов выглядела очень реалистично, учитывая крайне низкую популярность Бориса Ельцина. Но вся государственная машина стала работать на то, чтобы вновь избрать его президентом. Идея была простой: агитировали скорее не за Ельцина, а против Зюганова, которого ассоциировали с возвращением Советского Союза. Отсюда слоганы – «Голосуй сердцем!», «Голосуй или проиграешь!». Кремлю нужно было привлечь на избирательные участки молодёжь, которая не станет голосовать за коммунистов. И Кремль достиг цели. Молодые люди стали бояться победы коммунистов. Мэр Петербурга Анатолий Собчак перед выборами 1996 года говорил мне так: «Два локомотива несутся навстречу друг другу. Если они сойдутся, это будет трагедия для страны. Надо развести локомотивы, нельзя позволить коммунистам взять реванш. Все идите голосовать!»



*Торговля техникой перестала приносить ощутимую прибыль, и я задумался о новых видах бизнеса*

Правда, сам Собчак до выборов в должности мэра продержаться не сумел. 19 мая в первом туре он победил своего бывшего заместителя Владимира Яковлева (29 против 21,6 процента голосов), но перед вторым туром проигравшие кандидаты выступили против Собчака. В понедельник 3 июня я проснулся и по радио услышал, что на выборах с отрывом в 1,7 процента голосов победил Яковлев. Мне тут же представился раздавленный Собчак, этот вальяжный, аристократичный человек. В каком состоянии он должен был выйти из своего дома на Мойке, сесть в машину и ехать в Смольный? Раздавленный не потому, что придётся снять мигалку и пересечь с синей государственной «Вольво 740» на частную машину, а потому что проиграли его либеральные идеи.

Анатолий Александрович Собчак. Великий человек. Настоящий демократ. Настоящий патриот страны. Человек самых правильных убеждений. Я даже не понимаю, как он в Советском Союзе таким стал. Только вольнодумный Петербург мог в то время породить таких людей. В 1989 году, будучи студентом Горного института, я голосовал за него на выборах в Верховный Совет СССР, а 12 июня 1991 года – на выборах мэра.

С Анатолием Александровичем мы познакомились в 1996 году на концерте Аллы Пугачёвой, потом поехали в «Прибалтийскую» и сидели за одним столом. После этого ещё несколько раз встречались, проговорили в общей сложности, наверное, минут десять. Он даже на руки Дашу поднимал, а настоящий политик должен брать детей на руки – в этом случае ему два голоса уже обеспечены. От папы и мамы. И я хорошо знаю его дочку Ксению. Может, она на меня обидится, но всё хорошее, что в ней есть, всё, что я в ней люблю, досталось от папы. Я могу точно сказать, что он был одним из немногих, у кого медиапозиционирование полностью совпадало с реальной личностью. Как, допустим, у Ричарда Брэнсона или у меня.

Очень жаль, что проигравшего Собчака потом затравили. И его смерть в 2000 году стала логичным итогом этой травли, иначе он бы жил до сих пор и принёс бы стране много хорошего.

В 1996 году Собчак агитировал убедительно, и мы пошли голосовать за Ельцина. 16 июня в первом туре выборов Ельцин набрал 35,3 процента голосов, обогнав Зюганова на 3,3 процента. Третье место занял генерал Александр Лебедь (14,5 процента) и тут же за это получил пост секретаря Совета безопасности – чтобы его голоса во втором туре отошли к Ельцину. Так и получилось: 3 июля Зюганов набрал 40,3 процента, а Ельцин – 53,8 процента голосов. Позже говорили, что в июне Ельцин перенёс инфаркт, однако до окончания выборов этот факт удалось скрыть.

### **О российском гимне**

В декабре 2000 года было принято решение о возврате советского гимна. Ельцин выступил против него, но Путин решил, что гимн должен быть на музыку Александрова. Михалков написал новые слова. Если раньше он восхвалял в тексте Ленина и Сталина, то теперь вспомнил про Бога. Как может один человек быть таким противоречивым – не знаю. Я считаю, что возврат советского гимна – это точка, после которой страна пошла назад, стала приближаться к Советскому Союзу, этой империи зла. В 1990-х при Ельцине были заложены основы свободного общества, а теперь эта свобода ушла. Тревожит меня и отношение общества к Сталину. Многие пытаются его обелить, хотя тут двух мнений быть не может – этот человек угробил кучу русских и достоин только проклятий, а не восхвалений. А Победу 1945 года русский народ

одержал не благодаря, а вопреки Сталину.

Я, конечно, голосовал за Ельцина не только из-за слов Собчака, но и в силу своей ненависти к коммунистам и уважения к первому президенту России. Отношусь к нему сугубо положительно, потому что он дал нам хотя бы ПОПРОБОВАТЬ глотнуть свободы. Горбачёв начал, а Ельцин углубил.

Я помню эти ощущения 1993-1998 годов. Кто-то скажет: «Анархия и бардак», – но я считаю, что это была СВОБОДА. К Ельцину у меня другая претензия: он попал под влияние дочери, отсюда возникли перегибы с распределением госсобственности в пользу близких к семье людей.

Я же, ничего не приватизируя, пытался развивать своё дело. И в августе 1996 года впервые удостоился крупной публикации в рубрике «Мой бизнес» в газете «Деловой Петербург». Написал статью журналист Володя Мальшев. Некоторые цитаты оттуда остаются актуальными и сегодня.

Вот, например, про структурирование бизнеса: «Невозможно долго и успешно работать без структуры – людей, которые сидят в офисах, оформляют бумаги, ведут переговоры, работают на складе, за прилавком. Поэтому мы строим структуру – нанимаем лучших специалистов, оснащаем их всем необходимым для работы, открываем новые магазины. Сейчас нас не все понимают, но посмотрим через 10 лет, где будут «два друга с радиотелефонами» и где будем мы. Они идут быстро, но непонятно куда».

Или про профессионализм: «Были бы люди, а деньги найдутся. К сожалению, реальных людей мало. Сейчас мы ищем только профессионалов. Нам нужны люди со здоровыми амбициями, желающие построить свою карьеру, а не просто зарабатывать 1000 долларов и больше в месяц. Когда удастся найти таких, то буквально за год они вырастают... Зачастую приходится расставаться с друзьями, если они не профессионалы».

Или о цели бизнеса: «Наша философия бизнеса изначально была – работать на прибыль. Меня больше впечатляет не то, на какую сумму было продано товара, а то, сколько при этом заработала компания. Для меня показатель бизнеса – это чистая прибыль».

Публикация с фотографией, где я пытаюсь в прыжке дотянуться до вывески «Техношок», имела огромный резонанс. Володю даже подозревали в том, что он взял деньги за статью. При этом в статье говорилось не только хорошее – были и негативные факты, например о том, что наш магазин Bang & Olufsen терпел убытки. Этот случай как нельзя лучше показывает зашоренность нашей страны в то время. Володя пришёл ко мне, рассмотрев в начинающем маленьком предпринимателе интересного человека. Это говорит о его дальновидности и таланте. Хочу, чтобы люди знали своих героев Володя, привет! Хочу, чтобы люди знали своих героев. На моём пути потом встречались хорошие журналисты – честные, принципиальные. Не меньше попадалось и говножурналистов, идиотов, завистников, мелких душонок, вымогающих из меня деньги или пишущих про меня грязь. Их не хочу вспоминать, а хороших помню. Это Сергей Рыбак и Антон Сарайкин из «Ведомостей». Это, безусловно, Олег Анисимов из журнала «Финанс.», который подвигнул меня на создание блога, телепередачи и даже на написание этой книги. Есть ещё ряд талантливых, честных, качественных и очень светлых – вот ключевое слово – российских журналистов. Извините, если назвал не всех. Но «шлака» у нас тоже хватает.

Володя Мальшев не зря написал про меня и «Техношок»: если в 1995 году наш оборот составлял 20 миллионов долларов, то в 1996-м – уже 40 миллионов. Но конкуренция обострялась. В Петербург пришла сеть «Эльдорадо» и стала сильно демпинговать, устанавливая абсолютно непонятные цены. Интересно, на что они жили? На обороте? На некоторые модели – «локомотивы» наценка упала до 5-7 процентов. Для розницы это почти ничто, ведь есть куча

накладных расходов, в том числе зарплата и аренда.

«Эльдорадо» демпинговала не только в Питере, но и в Новосибирске, Кемерово и Омске, где тоже торговал «Техношок». Возможно, московские компании имели дешёвые финансовые ресурсы. Банки в Питере всё равно давали кредиты под более высокий процент и на меньший срок. Что ни говори, на тот момент Петербург был региональным городом. Розничная маржа сильно упала, и моя оптовая компания «Петросиб Норд Вест» (которая с 1994 года оптом торговала техникой от Красноярска до Краснодара и от Владивостока до Мурманска) даже стала более рентабельной, чем «Техношок».

В 1997 году я почувствовал спад и стал искать возможности для продажи сети. Оборот компании составлял уже 60 миллионов долларов в год, увеличивалось число сотрудников. В конце года я собрал корпоративную вечеринку в клубе «Олимпия» на Литейном проспекте и уже не знал половины людей – меня это даже напугало. Я почувствовал себя «большим». Но это страшное чувство. Сейчас у меня пятый бизнес, и я могу утверждать: если я вижу в офисе кучу людей, которых не знаю, не могу почувствовать, значит, наступает время для продажи бизнеса. Кроме того, я уже твёрдо решил уходить из торговли техникой и начать пельменный и ресторанный бизнесы, а для этого требовались деньги.

Я вёл переговоры с «Партией», но мы не договорились по цене с основателем компании Александром Минеевым. «Партия» тогда показывала оборот на порядок больше, чем мы – 600 миллионов долларов в год. Для сети, торгующей техникой, это неплохо даже по нынешним временам. Также не удалось переговоры с московской сетью «Техносила» Вячеслава и Виктора Зайцевых, встречался я и с руководством «Эльдорадо».

Я договорился с Андреем Сурковым и передал ему весь пакет акций «Петросиба». Фактически мы провели так называемый management buy-out. То есть выкуп компании менеджментом. Андрей за деньги компании приобрёл мою долю, и я «ушёл в пельмени», увидев в том бизнесе рентабельность более чем в 100 процентов. Впервые я понял, что производство – это круто, хотя раньше не верил в него и постоянно критиковал. Считал, что Россия ещё не доросла до него. Но, побывав на заводе по производству водки у своего знакомого Александра Сабадаша и поняв, сколько он зарабатывает, я понял – пора!

После августовского кризиса появилась компания «Симтекс» Виктора Гордейчука и забрала «Петросиб» под своё крыло. Сложную сделку помог провести «Промстройбанк», кредитовавший нас. В целом я вышел из «Петросиба» с семью миллионами долларов и всё вложил в «Дарью». Если б не кризис, эта сумма оказалась бы гораздо большей.

# Глава 16

## Музыкальный шок

Перед тем как перейти к рассказу о новых проектах, я обязательно должен рассказать про свой музыкальный бизнес – магазины «MusicШок» и звукозаписывающую компанию «Шок Рекордс».

В Сибири музыка – одно из немногих доступных развлечений, и ещё до армии я стал самым настоящим меломаном. Мы слушали все пластинки фирмы «Мелодия», иногда выпускавшей альтернативную музыку – «Браво» с Жанной Агузаровой, «Август» или «Крузиз».

Иногда до нас доезжала музыка из Европы: помню, мой старший товарищ Сергей съездил в Будапешт и привёз оттуда пластинки Pink Floyd, Ottawa и др. Это был шок. А в армию в 1986 году я уходил под Bad Boys Blue и Modern Talking...

На службе одним из самых больших ограничений, помимо отсутствия шоколада в нужных количествах, была невозможность иметь магнитофон и слушать музыку. Иногда из-за ограды донесётся откуда-то музыка – например, новый альбом Юрия Лозы – и ты стоишь, слушаешь... Мечтаешь о свободе и лучшей жизни. Зато со мной служили ребята, виртуозно игравшие на гитаре что угодно: и «Кино» (часто пели про «Алюминиевые огурцы на брезентовом поле»), и «Аквариум». Очень любили петь песню группы «Форум» с Виктором Салтыковым «Островок». Перед сном нам давали час свободного времени, и гитара с успехом заменяла магнитофон.



*Промоутер Евгений Финкельштейн, вокалист Depeche Mode Дэвид Гэхан и я*

Когда я приехал в Питер, то сразу окунулся в его музыкальную культуру. Ходил на концерты «Кино», «Наутилуса Помпилиуса», «Бригады С», «Поп-механики»... Иногда удавалось пообщаться с музыкантами, а в начале 1990-х я дрался в метро после дискотеки «ЛИС'С»... Привет предпринимателю Сергею Лисовскому.

В общем, с музыкой никогда не расставался. И когда появился «Техношок», один из наших продавцов, меломан Костя, сказал: «Олег, люди покупают DVD-плееры и магнитофоны, спрашивают диски, а у нас их нет». Я подумал и решил открыть музыкальный магазин. Как назвать? Конечно, «MusicШок». Мы нашли квартиру на улице Восстания и стали обивать пороги

Смольного, чтобы перевести её в нежилой фонд. Получилось! Завезли из Америки лучшее оборудование, купили программное обеспечение и кучу дисков и назначили открытие магазина на 23 марта 1996 года.

В тот день в Питер приехали Алла Пугачёва и Филипп Киркоров, которые были тогда на гребне популярности. Я договорился с ними за смешные, по нынешним временам, гонорары через директора БКЗ «Октябрьский» Эмму Васильевну Лавринович. После открытия магазина Филипп дал концерт в гостинице «Прибалтийская». За одним столом сидели мэр Анатолий Собчак, Алла, Филипп, Олег Гусев из группы «Август»... И я, Олег Тиньков, 28-летний шпанёнок. Это какой надо было набраться наглости, чтобы не просто открыть магазин с пластинками, но пригласить на открытие саму Аллу Пугачёву, маму всего русского шоу-бизнеса! С Аллой мы потом лет пять плотно общались, дружили, а с Филей и до сих пор поддерживаем отношения.

Помимо Кости, в магазине работал Жан-Жак, негр из Горного института. Он говорил по-французски и создавал правильный антураж. У меня появилось много знакомых-меломанов. Они уважали меня за то, что им не приходится за редкими дисками летать за границу. В магазине была отличная атмосфера, висели плакаты, мы угощали постоянных клиентов кофе.

Однако мы несколько опередили время. Поскольку музыку мы продавали только лицензионную, цены были высокими, и только самые обеспеченные люди могли себе позволить постоянно покупать её. Остальные довольствовались дисками, которые пираты закупали за границей по пол-доллара за штуку. Рынок оказался очень узким.

Мы продавали не только западные, но и российские диски. Поскольку делиться прибылью, как вы уже знаете, я не очень люблю, пришла мысль: зачем переплачивать русским звукозаписывающим компаниям, если можно самим точно так же записывать альбомы и продавать их? Тем более многие питерские таланты не востребованы и не могут найти денег, чтобы записать альбомы.

Один диск мы уже выпустили: к открытию первого «MusicШока» сделали сувенирный сборник «Техно Пара-Шок», в составлении которого участвовали музыкальный продюсер Илья Бортнюк и Валерий Алахов из группы «Новые композиторы». Диск получился «так себе», но когда я встретил Илью на дискотеке, открытую моим другом Евгением Финкельштейном в планетарии, то сказал ему: «Давай делать рекорд-лейбл!» Илья воспринял идею очень позитивно и стал таскать меня по клубам типа Fish Fabrique, TaMtAm, «Грибоедов» – и я по полной программе окунулся в атмосферу питерского андеграунда. В частности, познакомился с Васей Васиным из группы «Кирпичи», с Олегом Костровым и Олегом Гитаркиным из группы «Нож для фрау Мюллер» и Серёгой Шнуровым из «Ленинграда». Тогда это были абсолютно неизвестные музыканты.

Сначала решили выпустить диск «Кирпичей» под названием «Кирпичи тяжёлы». Первый тираж, около тысячи дисков, оказался бракованным: отсутствовал один трек. Но нам удалось и эту неприятность повернуть в свою пользу: мы добились, чтобы тираж перепечатали, а бракованные диски ещё долго всем раздаривали – не выбрасывать же.

То, что мы тогда сделали для «Кирпичей», до сих пор им помогает. Мы очень активно продвигали группу: к примеру, был эфир в программе «А» на канале «Россия» плюс публикации в прессе. Самое интересное, что проект «Кирпичи» в итоге стал прибыльным, хотя речь шла о копейках: вложил я, кажется, семь тысяч долларов, а вытащил 11.

«Кирпичи» – первые российские рэперы! Просто они появились слишком рано. Если бы Вася Васин, суперталантливый человек, начал лет на пять позже и в Москве, все эти тимати просто бы отдохали. Сейчас рэп и r-n-b популярны, а тогда люди мало этим интересовались. Но тексты «Кирпичей» отличались брутальностью и через 15 лет сохраняют актуальность:

Сегодня я гуляю, меня выгнали с работы  
Денег не дали, выпить охота.  
Кинули, кинули, меня на деньги кинули.  
Развели на деньги и по морде двинули.

Или:

Есть один человек, который мне не изменит,  
Который будет верен мне до конца.  
Этот человек мне безумно верит,  
И никогда дурного не скажет за глаза про меня.  
Он никогда не отдаст меня вам. Это я сам!!!

Я рад, что мы внесли свою лепту в дело борьбы против наркотиков. Вот такие стихи Вася придумал для песни «Торчи, пидорас, торчи»:

Дно, я говорю о нижней точке,  
Наркотик – лучшее сатаны изобретение.  
Подонки в этом случае не ругательное слово,  
А буквальное определение... У любого наркомана читается на лбу:  
«666» – число зверя.  
Каждый наркоман уже видит себя в гробу  
И думает, что бросит торчать – не верю!..  
...Торчи, пидорас, торчи и сдохнешь,  
Это обещает тебе группа «Кирпичи»  
Торчи! Торчи!  
Торчи, пидорас, торчи!

Как видите по текстам, мы всеми силами пытались оправдать название «Шок Рекордс». В 1997 году выпустили альбом «Нечеловек-видимка» группы «Нож для фрау Мюллер». Эта безумная электронная музыка с ретровставками из советских и немецких песен звучала оригинально. По-сумасшедшему назывались и песни: «Внутривенный куратор», «Инсулиновая конфетка», «Палочка лжи», «Пальцы Вольдемара», «Ozverin, Go!» «Плазмоготик» и др.

Олег Костров и Олег Гитаркин увлеклись сольными проектами, и каждый из них довольно популярен за границей. Messer Chups Гитаркина, например, – один из немногих востребованных на западе российских проектов, группа постоянно даёт концерты по всей Европе.

«Шок Рекордс» выпускал не только альтернативную музыку. Мы, например, издали киносимфонию Владимира Дашкевича «Шерлок Холмс и доктор Ватсон». Взяли всю музыку из фильма плюс то, что в него не вошло. Диск сделали очень красивым, в коллекционном формате, и проект оказался финансово успешным: права на дистрибуцию мы продали «Союзу», а один из треков использовали для рекламы какого-то печенья.

Ещё одна моя гордость: тиражом в 20 тысяч экземпляров мы издали книгу «Виктор Цой», составленную из воспоминаний вдовой Марьяной Цой и музыкантом первого состава «Кино» Алексеем Рыбиным. В книгу объёмом 320 страниц вошли также не публиковавшийся ранее рассказ «Романс», написанный Цоем в котельной «Камчатка» в 1987 году, повесть Марьяны

«Точка отсчёта», повести Рыбина «Кино с самого начала», тексты песен группы «Гарин и гиперболоиды» – предшественницы «Кино». К тому моменту прошло уже семь лет со дня смерти Цоя в автокатастрофе, но его фигура вызывала огромный интерес (как вызывает и сейчас). Сегодня нам не хватает нового Цоя, который споёт «Перемен!» или «Дальше действовать будем мы!».

И я, конечно, очень рад, что приложил руку к популяризации группы «Ленинград». Тогда группа была, кстати, немножко другой: что-то между Billy's Band и поздним «Ленинградом» – когда в него пришла духовая секция из St. Petersburg Ska-Jazz Review. Я помог Шнуру выпустить первый альбом, Серёга до сих пор помнит это и пару раз делал огромные скидки, а как-то даже бесплатно сыграл у нас на корпоративе! А ещё он пел на моём тридцатилетии в конце 1997 года.

Мы подписали контракт с «Ленинградом» и финансировали запись первого альбома, но так его и не выпустили. Хотя песня Шнура «Новый год» попала весной 1998 года в наш сборник «Диско, диско», в котором также участвовали группы «Колибри», «Пепси», «Нож для фрау Мюллер», «Чугунный скороход», «Пилотаж», «Препинаки» и др. В принципе с «Ленинградом» всё развивалось нормально, но после успешных концертов в Москве его очень захотела купить московская группа «Ы», и я решил отдать права, если не ошибаюсь, за 20 тысяч долларов.

В 1998 году я уже понял, что звукозапись – это сомнительный бизнес. Ведь Петербург никогда не был центром шоу-бизнеса, всё равно основные продажи шли через Москву. В какой-то момент я перестал финансировать «Шок Рекордс» и продал компанию москвичам из Gala Records («Техношок» и «MusicШок» к этому времени уже перешли к новым владельцам). Но я ни о чём не жалею. И продажей дисков, и звукозаписью я занимался не для прибыли, а для души, для сердца, для контактов. Например, второй «MusicШок» на Большом проспекте Петроградской стороны приезжала открывать Жанна Агузарова, моя землячка из Сибири. В конце концов, я проводил больше времени в «MusicШоке», а не «Техношоке», хотя торговля техникой давала несравнимо большую выручку.

Так что, ребята, не обязательно делать бизнес только для денег, иногда МОЖНО и НУЖНО делать его для души (не обязательно масштабный). А вообще, надо делать так, как душа подсказывает, – я всегда следовал этому правилу.

Ну а музыка как бизнес оказалась бесперспективной. Индустрия работает по определенным стандартам, и эти стандарты теперь даже в мировом масштабе не работают, цифровая музыка всё убила. В России проблема музыкальной индустрии – это даже не пиратство (оно есть во всём мире), а экономика. Чтобы музыкальная индустрия смогла работать, диск должен стоить 20 долларов. Приблизительно один доллар стоит сам диск, пять долларов – продвижение, пять долларов – исполнителю, потом – оптовику, дистрибьютору, ритейлеру. Если пять долларов за диск получает исполнитель, то при продажах, скажем, Мадонны, это работает. Но в России розничная стоимость диска редко поднималась выше 10 долларов, и схема просто не функционирует. Люди не хотят платить по 20 долларов за диск, который они послушают всего два-три раза.

Начинались обманы: либо платили меньше артистам, либо выпускали большие тиражи, а платили с малых. Звукозаписывающие компании тоже не могли заработать, потому что диски плохо покупали, к тому же их сразу копировали пираты. Ни один русский CD миллионными тиражами не продался: ни Земфира, ни «Мумий Троль», ни Пугачёва. А цифровой формат вообще добил звуковую индустрию. Она и так стояла на коленях, а тут ей сделали выстрел в голову. Я сейчас продаю книгу через Интернет и считаю, что классическая издательская индустрия, включающая издательства и розницу, тоже встает на колени, а выстрел в голову не заставит себя ждать. Конечно, книжная розница никуда не денется, как не перевелись за границей магазины виниловых пластинок, но подвинуться индустрии придётся серьёзно.

Надеюсь, я тоже приложу к этому руку.

Если говорить о будущем звукозаписи, то, думаю, надо переходить к продажам синглов через Интернет, что уже началось в мире. Допустим, Земфира выкладывает новый сингл, и его можно скачать за 10 центов. Миллион раз скачали – заработаешь 100 тысяч долларов. Смысл такой, что время на поиск пиратской Земфиры стоит дороже, чем официальная цена музыки, и нормальному человеку будет легче заплатить, чем искать музыку на пиратских сайтах, где попутно приходится смотреть низкопробную рекламу.

И ещё б я на месте артистов ушёл от написания и продажи альбомов. Я бы выкладывал на своём собственном сайте синглы, скажем, один раз в месяц. И это было бы интереснее для слушателей и прибыльнее для артистов. Альбом – это анахронизм, явление 20-го века.

Торговля пластинками и звукозапись так и не стали моим бизнес-прорывом, но и неудачей я проекты «MusicШок» и «Шок Рекордс» не назову.

### **Илья Бортнюк, музыкальный продюсер:**

В Олеге отмечу целеустремлённость. Невзирая ни на что добиваться цели – очень хорошее качество. Ещё – честолюбие. Олегу всегда было важно быть, скажем так, публичной персоной. С одной стороны, он пытался всегда действовать по законам бизнеса, с другой – всегда присутствовал элемент достаточно большого риска – то есть такое сочетание русского и западного. В итоге это давало неплохой результат. Конечно, у него есть интуиция, он всегда понимает, где можно заработать деньги. Это талант. Основные его бизнесы успешны. На самом деле он достаточно сложный человек. Я не понимаю, как с ним люди десятилетиями работают. Таких, правда, очень мало, один-два человека.

Но его огромная внутренняя энергия привлекает людей. Даже когда люди не оценивают всего, что он делает. Он умеет так увлечь своей идеей, своей личностью, что люди за ним идут. Для многих это важно. Я встречал таких людей рядом с ним – «сильно увлечённых».

Олег достаточно прогрессивный. Я немного общался с бизнесменами, но могу сказать, что, являясь достаточно известным бизнесменом и занимаясь не особо творческим бизнесом, он всё равно стремился к музыке, искусству. Что делает ему честь. Во многом это влияние Америки.

Это престиж, хорошие знакомства и, главное, – это бизнес, который мне нравится. Хобби, с которым связано много хороших эмоций.

Мне приятно, что я стоял у истоков таких групп, как «Нож для фрау Мюллер», «Ленинград» и «Кирпичи». Я не рассчитывал обогатиться за счёт музыки, и нельзя сказать, что мы добились суперуспехов, но я горд, что мы выпускали хорошую интеллектуальную музыку! Илья Бортнюк в этом бизнесе был управляющим, но я считаю его партнёром, так как все идеи принадлежат ему. Теперь Илья стал очень известным продюсером, его фирма «Светлая музыка» занимается популяризацией действительно СВЕТЛОЙ музыки. Он ежегодно проводит в Петербурге фестиваль «Стереолето» и привозит таких исполнителей, как Air, Royksopp, Chemical Brothers, Franz Ferdinand, PJ Harvey, Dead Can Dance, Tricky и т. д.

Я до сих пор остаюсь меломаном и покупаю много дисков, люблю подержать диск в руках, рассмотреть, как он оформлен. А мои дети уже воспринимают только цифровой формат MP3, да и я уже привык легально – а иногда и нелегально – скачивать MP3. Для кого-то странным прозвучит такое признание бизнесмена: самый большой объём памяти на жёстком диске моего компьютера занимает музыка, а не финансовые отчёты или банковские документы.

Таким я родился.

# Глава 17

## Мои любимые пельмешки

Поздней осенью 1997 года произошла феноменальная встреча. Однажды в субботу я нажрался, как скотина, и голова утром в воскресенье ужасно болела. Даже не знал, что делать, но мне посоветовали пойти в сауну. Я пришёл на пятый этаж гранд-отеля «Европа» на Невском проспекте и стал чередовать прохладный бассейн с заходом в парную. В сауне сидел старый седой мужик. Поскольку на нас обоих были кресты, а он на русского не походил, я спросил:

- Вы православный, из какой страны?
- Я грек, да, православный. Меня зовут Афанасий.
- Очень приятно, Олег.

Мы разговорились на английском языке – я к тому времени неплохо его освоил, поскольку регулярно бывал в Штатах. Афанасий рассказал, что возит в Россию оборудование для производства продуктов питания и сейчас пытается продавать машины для производства ravioli. Но зачем они в нашей стране? Настоящие итальянские ravioli тогда мало кто ел, а пельмени в основном лепили руками или не на полностью автоматизированном оборудовании.



*25 декабря 1998 года мы с шампанским запускали новую линию на «Дарье»*

Мы с Афанасием обменялись координатами и, вернувшись домой, я спросил у жены:

- Рина, а ты пельмени покупаешь?
- Да, конечно.

– А сколько пачек в неделю?

– Две пачки.

Хорошо, думаю, рынок вроде есть. Тогда я предложил Гоше Спиридонову заняться этим делом, и мы стали узнавать «что почём». Для начала мы позвонили в питерскую компанию «Равиоли»:

– *Здравствуйте, мы торгуем продуктами питания. Можно купить у вас тонну пельменей?*

– Ребята, вы что, смеётесь? Дистрибьюторам мы отпускаем от 20 тонн.

Тут я офигел, объёмы рынка оказались не такими маленькими, как я предполагал. И сказал Гоше: «Вау, это интересно!» Дальше мы узнали, сколько стоит сырьё для производства, прикинули, каковы будут другие расходы, такие, как зарплата сотрудников. После такого «маркетингового исследования» я решил закупить у Афанасия оборудование.

Одна ravioli-машина производительностью 300 килограммов в час с холодильником стоила порядка 50 тысяч долларов, а все инвестиции составили около 250 тысяч долларов. Гоша договорился, и позади дворца, в бывших царских конюшнях, мы соорудили свои цеха по хранению и производству.

Пока строились цеха, я постоянно думал: какие же пельмени нам производить? Однажды поехал в Москву по делам и пошёл в кинотеатр на премьеру фильма, снятого Гарриком Сукачёвым. Перед собой в зале я увидел человека со знаменитой копной волос – Андрея Макаревича из группы «Машина времени» – тогда он ещё не был таким лысым. Я постучал его по плечу и без обиняков спросил:

– Андрей, у вас есть передача «Смак». Можно договориться и купить марку «Смак» для нашего нового производства пельменей?

– Вот вам телефон моего директора Николая Билька.

Я позвонил Коле, и он быстро согласился. Оказалось, что продюсерский центр Макаревича товарный знак «Смак» на себя не зарегистрировал. Внимание! Что бы сделал нормальный начинающий российский предприниматель? Правильно, зарегистрировал марку «Смак» на себя по классу пельменей и не связывался бы с Макаревичем вообще. Мой друг и юрист Саша Котин так и советовал: «Давай всё-таки регистрируем! Одно дело телевидение, другое – пельмени». Но моя душевная доброта, чистоплотность и порядочность иногда не знают границ. Я решил, что это неправильно, и сообщил Николаю о ситуации с торговым знаком. Мы подождали, пока они регистрируют марку, потом купили лицензию и стали производить пельмени «Смак».

Фундаментальная разница между итальянскими ravioli и русскими пельменями в том, что они кладут в тесто уже варёное мясо, а мы варим сырое мясо в сыром же тесте. Соответственно итальянская машина для пельменей оказалась не приспособлена – она не принимала сырое мясо, постоянно ломалась и вместо 100 килограммов в сутки вырабатывала 50. Мы привезли итальянского инженера и попросили доработать машину под российские нужды. Когда они сделали модернизацию (к названию машины даже добавили букву R – Russian), мы закупили ещё две машины. Заказал я их, когда на Новый год полетел в Австрию кататься на лыжах. Там взял машину напрокат и поехал в Италию в Dominioni, где подписал контракт стоимостью полмиллиона долларов. Сразу заплатить я смог только 400 тысяч, а 100 – остался должен. Но за отсрочку я предложил итальянцам на каждой упаковке пельменей написать «Произведено на оборудовании Dominioni». Я получил беспроцентный и необеспеченный кредит, а итальянцы впоследствии с лихвой это окупили.

Что им это дало? Реклама на пачках обеспечила им миллионные продажи по всему СНГ. У Dominioni сегодня на Россию приходится 80 процентов сбыта. Когда я последний раз встретил на Сардинии Фабрицио Доминиони, сына основателя компании Пьетро Доминиони, он ехал на красной Ferrari. «Как дела?» у людей на таких машинах не спрашивают, потому что ответ

очевиден, но я всё-таки поинтересовался. Фабрицио сказал, что российский рынок очень помог фирме в бизнесе, и большая часть продаваемых у нас пельменей, тарталини и равиоли производится на оборудовании Domìniòni. В бизнесе никогда точно не знаешь, откуда что пойдёт. В данном случае благодаря странной встрече грека Афанасия с русским Олегом маленькая семейная фирма Domìniòni, основанная в 1966 году в Италии, смогла значительно расширить свой бизнес. Сработала моя любимая концепция «win-win»: в любой сделке должны выигрывать оба партнёра. Это западный подход, он правильный. У нас же в России переговоры в основном строятся по принципу «кто кого прогнёт», и в сделке есть победитель и проигравший. Всегда старайтесь добиваться, чтобы в выигрыше были обе стороны сделки.

### **Игорь Спиридонов, коммерческий партнёр Олега Тинькова в студенческие годы:**

Олег крыше никогда не платил. Процентом 50-60 предпринимателей, делавших это, плохо закончили. Кого-то убили, у кого-то всё отняли. Сначала все вроде нормально у них шло, но в 1995 году начались неприятности. Бизнес стал более легальным, милиция, суды заработали. Многие начали отказываться от «услуг» крыш, и тогда пошло обострение. Оргпреступность почувствовала эту тенденцию («скоро хана») и стремилась не только стричь деньги, но и входить в долю. А быть в доле с преступником всегда опасно. После того как компания капитализировалась, её могли отнять.

Мне очень импонирует, что Олег вовремя выходит из бизнеса, не выжимает всё до последнего, как некоторые, кто считает свой бизнес «делом жизни». Мне ближе позиция Олега: довести бизнес до серьёзных кондиций и продать. Из его бизнесов мне нравились пельмени и «Техношок». До сих пор помню фразу, сказанную Олегом после того, как резко выросла в масштабах «Дарья»: «Техникой я занимаюсь лет семь-восемь, за это время рынок стал очень конкурентным. Я перешёл в менее конкурентный рынок – и вот результат».

\* \* \*

Итак, зимой 1998 года мы установили две вновь закупленные линии. Я полностью увлёкся пельменями и почти перестал появляться в офисе «Техношока». Мы там, конечно, зарабатывали, но возврат на инвестиции даже рядом не стоял с теми результатами, что показывал пельменный бизнес. Всем занимался Андрей Сурков. Я настолько погрузился в новый бизнес, что однажды, вернувшись из Америки, где жили Рина с Дашей, поехал на своём шестисотом «мерседесе» не домой, а на пельменный завод в Петергоф. Там почему-то не хватало людей, и я, пока водитель спал в машине, до утра проработал в цеху—подавал, принимал, засыпал пельмени. Параллельно, конечно, смотрел, как устроена и работает машина, можно ли что-то улучшить.

Поначалу три линии, работая не на полную мощность, производили 300 килограммов в час. Потом мы разогнали машины, и в середине 1998 года, перед самым кризисом, делали уже тонну в час. Полная себестоимость пельменей на выходе, включая сырьё, составляла один доллар за килограмм. Отпускная цена – три доллара. Я выбрал эксклюзивных дистрибьюторов – «Фудлайн» и МБК. Учитывая, что марка «Смак» благодаря передачам Макаревича на ОРТ хорошо раскрутилась, мы неплохо зарабатывали. Чистая прибыль составляла около половины оборота, превышавшего 700 тысяч долларов в месяц.

Наши пельмени начали просто рвать из рук, потому что мы применили две новые технологии. Во-первых, благодаря оборудованию стали производить тонны в день, что руками сделать невозможно. Во-вторых, применяли шоковую заморозку, позволяющую пельменям долго храниться на полках даже при нулевых температурах.

С помощью кредита «Промстройбанка» мы выкупили склад «Техношока» на Предпортовой улице. На его базе мы построили завод: залили полимерные полы, поставили огромные технологические линии, установили шоковую заморозку, – общие инвестиции в фабрику составили порядка трех миллионов долларов – там до сих пор находится основное производство «Дарьи». Мы одними из первых в России создали продуктовое производство, полностью отвечающее западным стандартам чистоты. Проверяющие были в шоке: нержавейка, белые халаты, перчатки и даже маски у рабочих мясного цеха.

В этот момент Гоша Спиридонов захотел быстрых денег и решил прекратить инвестиции. Я выкупил его долю за 100 тысяч долларов, и он отвалил, не понимая, что у бизнеса большое будущее.

1 июня 1998 года я запустил завод, рассчитывая на огромную прибыль. Но через два с половиной месяца ёбнул кризис. Доллар вырос В РАЗЫ. До середины августа главная для меня валюта стоила около шести рублей, но потом начала резко расти: семь, десять, двенадцать, четырнадцать... Наши пельмени лежали везде, но по три доллара их уже никто не покупал. Снижать отпускную цену было мучительно больно: при себестоимости в один доллар нам приходилось продавать пельмени по доллару, но уже в новых рублёвых ценах, просто отбивая себестоимость.

Но кризис создал резерв для роста производства. Работая с маленькой прибылью, мы стали быстро наращивать долю рынка, благо пять линий на нашем заводе давали полторы тонны пельменей в час! ОКОЛО 30 ТОНН В СУТКИ! Мы, по сути, начали заваливать страну пельменями. Но чтобы по-настоящему завалить ими страну, одного «Смака» было мало. И я решил создать собственный бренд.

### **Антон Большаков, бывший заместитель председателя правления банка «Зенит»:**

Мы работали по схеме проектного финансирования, а это вопрос серьёзного доверия, серьёзного риска со стороны кредитора. Если у тебя есть активы, которые ты можешь заложить с дисконтом 50 процентов и получить деньги, ты и сам всё построишь. Банк не нужен. Проектное финансирование – всегда довольно сложная сделка. Приходится брать на риски, но и доходность для банка больше. Олег умел так работать, он человек активный, много вкладывал в маркетинг. Мы начали с небольшого цеха в «Дарье». Сделали один проект достаточно удачно, начали второй, сделали второй, начали третий. С точки зрения классического банкинга мы всегда бежали впереди паровоза. Денег всегда давалось немножко больше, чем было под них обеспечения. Но у нас ни разу не возникало проблем. Когда с клиентом есть полное взаимопонимание, проблем нет.

Я часто слышал, как жена зовёт дочь: «Дарья, иди сюда! Дарья, садись кушать!» При этом пятилетняя Даша очень любила пельмени. Я подумал и решил: Дарья – это же классно! Давайте так и назовём наши пельмени! Мы зарегистрировали марку и заказали логотип и фирменный стиль у питерской компании Corona. Сочетание красного и зелёного цветов тогда мало кто использовал; марка выглядела свежо и аппетитно.

Но для продвижения нужна реклама. Иначе никак. И тут пришла другая гениальная мысль:

сделать провокационную сексуальную рекламу. Ничто не продаёт так, как секс – подумал я и оказался прав. Я просто вспомнил сцену из жизни: какой-то мужик взял свою жену за сиськи и сказал: «Вот это пельмешки!» А почему бы не задействовать для рекламы женскую задницу?

Мы нашли студентку, синюю, как курица, ведь дело было зимой. Дизайнер Андрей Катцов (отработавший в трёх компаниях – «Петросиб», «Дарье» и даже в «Тинькофф») позвал своего друга-фотографа, и они ночью, прямо у нас на заводе, присыпали жопу мукой и сфотографировали её. Оставалось только написать «Твои любимые пельмешки!» – и реклама готова!

Мы поставили всего пять плакатов в Питере и два – в Москве, где заключили дилерские соглашения с крупными дистрибьюторами. Что тут началось! Прорыв, наш звёздный час! Что называется, попёрло. Люди до сих пор помнят эту рекламу с голой задницей, а выражение «любимые пельмешки» пошло в народ. Даже в кризис наш огромный завод работал на полную мощность, выпуская не только пельмени, но и вареники «Дарья».

\* \* \*

Цех в Петергофе продолжал выпускать «Смак», но мы уже начали ругаться с Макаревичем. Его директор Николай, увидев наши результаты, стал нас душить, зажимать, повышать роялти. Любовь закончилась. Кроме того, они стали раздавать марку «Смак» другим производителям. Причём – даже право производить пельмени, что, по нашему мнению, было неприемлемо, ведь качество «второго» «Смака» оставляло желать лучшего. Покупатели, встречавшие оба «Смака» в магазинах, просили питерский «Смак». Макаревич нас настолько замучил, что в середине 1999 года мы зарегистрировали свою торговую марку «Питерский смак», логотип которой существенно отличался от логотипа «Смак». И даже стали атаковать саму программу «Смак» (с помощью Евгения Ариевича из компании Baker & McKenzie), устроив Макаревичу большую головную боль. И всё потому, что они повели себя некрасиво. При всём уважении к творчеству Андрея Макаревича про его бизнес-качества я ничего хорошего сказать не могу. Возможно, он просто шёл на поводу у своего пронырливого конферансье.

Но всё, что ни делается, к лучшему. Благодаря непонятной ситуации со «Смаком» я сделал ставку на СВОЙ бренд. В своё не жалко вкладывать деньги, и мы агрессивно рекламировали «Дарью».

Мы размещали световую рекламу в Москве, на Новом Арбате, скупали биллборды, снимали ролики, запустили рекламу на телевидении, и всё это заметили потребители.

Полакомлюсь, как встарь, я.  
Сама лепила, Дарья.

Думаю, этот слоган до сих пор у многих из вас в памяти. Возможно, кто-то вспомнит и другую нашу провокационную рекламу: Meat inside с рисунком, похожим на логотип Intel, и United Colours of Daria, где мы пародировали слоган Benetton.

Потребитель просил, требовал наши пельмени. Кроме того, мы грамотно работали с дистрибьюторами. Надо отдать должное Игорю Пастухову, перешедшему в «Дарью» из «Петросиба», он сумел наладить работу с партнёрами.

**Евгений Финкельштейн, промоутер:**

Я в начале 1990-х жил в Голландии. Ко мне приехал приятель вместе с Олегом. На тот момент Олег был, можно сказать, начинающим бизнесменом. Он производил приятное впечатление, был полон энтузиазма, ходил, смотрел – что бы сделать ещё нового? Первое, что он увидел, зайдя ко мне в дом, – технику Bang & Olufsen. В России такую марку не знали, а Олег как раз начал заниматься техникой. И я был удивлён, когда скоро в Петербурге он открыл магазин Bang & Olufsen.

Олег – всегда целеустремлённый, креативный, новатор. Всё, что он делал, – от рекламных на шумевших кампаний с «моими любимыми пельмешками» до музыки, креатива брендов, – меня всегда восхищало. Я бы не хотел иметь бизнес с Олегом. Он очень эмоциональный, очень властный, жёсткий в бизнесе. Я не такой. Когда начинается совместный бизнес, дружба быстро заканчивается. Может, потому мы её и сохранили.

Что такое дистрибьютор? Если ваша деятельность связана с розничными продажами, не забывайте, что ваш успех – это ваш партнёр. Если он не мотивирован, ничего не получится. Он должен получать большую прибыль, тогда он заинтересован в том, чтобы хорошо продавать. Во всех моих бизнесах, включая нынешний, я всегда проповедовал то, что должна быть большая маржа, прибыль. Нет прибыли – нет маржи. Ты не можешь сам зарабатывать и не делиться с дистрибьюторами. Это безответственно по отношению и к себе, и к партнёрам.

Например, если мы с килограмма давали им 20 центов, а мои конкуренты (например, «Талосто», «Колпин» или «Равиоли») могли платить только пять центов, дистрибьюторы были полностью мотивированы на продажу наших пельменей и вареников. Естественно, у нас при таком подходе отпускная цена выше, чем у конкурентов, но нельзя просто взять и назначить такую цену «с потолка». Нужно её чем-то подтвердить. У нас была качественная, талантливая, грамотная маркетинговая стратегия, основанная на реальном положении дел. Наши пельмени можно считать инновационным продуктом. Почему «Дарья» была инновацией? Потому что использовалась шоковая заморозка, никто не трогал пельмени руками, все производилось на новых импортных нержавеющей станках. На советских мясных заводах продукцию ставили в холодильник и морозили около часа. У нас всё замораживалось в течение 5-10 минут, поэтому пельмени не слипались и могли храниться даже при нулевой температуре в течение суток. Мы имели все 4P маркетинга – Product, Place, Price, Promotion (продукт, дистрибуция, цена и продвижение). Наличие всех этих элементов и их высокое качество давали нам возможность продавать дорого. В команде работали хорошие ребята, мы быстро зарабатывали большие деньги.

Мы росли очень быстро, агрессивно набирая обороты. В 1999 году мы продавали три тысячи тонн продукции в месяц. Ежемесячная чистая прибыль составляла около 300 тысяч долларов.

Мы часто экспериментировали с ассортиментом. Помимо «Дарьи» и «Питерского смака» продавали товар под брендами «Толстый кок», «Добрый продукт», «Царь-батюшка». Самые разные пельмени, вареники, чебуреки и т. д. Но лучше всего продавались самые обычные пельмени «с мясом молодых бычков», не помню, кто придумал эту гениальную фразу, но её до сих пор используют разные производители. Звучит красиво, но на самом деле это, конечно, была обычная говядина.

По выходным я брал Рину и Дашу, и мы таскались по магазинам. Я смотрел, что есть и чего нет на рынке. Рина орала: «Достал ты со своими пельменями и маркетинговыми исследованиями». А я был рад совмещать общение с семьёй с анализом рынка.

Бывая за границей, я отмечал, что там хорошо продаётся. С Запада пришла идея запустить

консервированные пельмени. Но не пошло! У нас в России лучше продаются не такие виды консервов, как на Западе. Например, очень популярные в США консервированные супы так и не прижились у нас, хотя у них это миллиардный бизнес во главе с брендом Campbell's.

В пельменном бизнесе я сделал важный шаг в области дистрибуции – вошёл в партнёрство с крупным дистрибьютором – компанией МБК Сергея Рукина. С ним я познакомился на вечеринке в «Планетарии», он был младшим партнёром Евгения Финкельштейна. Спустя несколько лет он позвонил и сказал, что торгует замороженными продуктами, и предложил продавать наши пельмени «Смак».

Сначала я ему не поверил: как организатор дискотеки может торговать пельменями? Но Сергей – настоящий бизнесмен. Его компания МБК стала самым большим нашим дистрибьютором, и в итоге мы им дали лучшие цены благодаря объёмам закупок. Иногда объём МБК доходил до 40 процентов всех наших продаж. Чтобы ещё больше мотивировать МБК и, по сути, привязать его к «Дарье», я схитрил и предложил Сергею партнёрство. Он согласился. Мы вместе стали строить в Пушкине маленький заводик, инвестировав в него что-то около трех миллионов долларов, и через два года успешно продали его за шесть или семь миллионов.

### **Самвел Аветисян, директор по маркетингу «Петросиба», «Дарьи» и «Тинькофф»:**

В апреле 1995 года я прочитал объявление в газете о вакансии директора по маркетингу и пришёл на собеседование, длившееся минут сорок. Летом 1997 года я ушёл из «Петросиба», а в феврале 2000 года Олег мне позвонил: «Давай, возвращайся, нужно заниматься пельменями «Дарья». Через месяц-другой я понял, что речь идёт о предпродажной подготовке.

В результате репозиционирования «Дарья» сменила образ, из мультяшной стала «продуктом лёгкого приготовления».

К сожалению, через месяц-другой после запуска новой «Дарьи» было объявлено, что проект продан Роману Абрамовичу, хотя у нас были большие планы по продвижению продукта. Я передавал дела до апреля 2002 года. Все сотрудники должны были определиться, остаются они в «Дарье» либо уходят в пивной проект. Что касается меня, то пивной проект мне был больше по душе.

На новом заводе мы производили пельмени и котлеты под брендом «Три поросёнка». Сергей был максимально лоялен к «Дарье», так как был моим партнёром по бизнесу, и его доля в наших продажах выросла.

Как залезть на большое дерево? Нужно подружиться с птицами. Всегда думайте, как заинтересовать вашего партнёра и сделать так, чтобы ситуация развивалась по принципу «win-win». Так сделал и я, в результате у Сергея Рукина была очень мощная мотивация – продавать и наш общий, и мой основной товар. Ведь ВМЕСТЕ мы зарабатывали большие деньги.

Подведу итог под пельменным этапом своей биографии. «Дарья» – мой первый продовольственный, производственный, дико прибыльный проект. Если торговля электроникой в «Техношоке», «Петросибе» велась с небольшой наценкой, то теперь я познакомился с действительно высокой маржой: 100-200 процентов.

Производство продуктов питания – достаточно простой процесс, но важна технология, рецептура, вернее, соблюдение первого и второго. Выигрывает тот, кто может ежедневно выпускать товар с одинаковым и стабильным качеством. Изменение качества – бич молодых российских предприятий на рынке продуктов.

Я на практике понял, что такое построение и контроль бренда, впервые опробовал

агрессивные технологии продвижения, в частности, тему секса в рекламе. Большую часть работы мы делали по наитию, в этом я убедился, когда во второй половине 1999 года обучался маркетингу в американском Университете Бёркли.

# Глава 18

## Ещё один год в Америке

Всё, что вы прочитали про «Дарью», в 1999 году я в основном наблюдал из Америки – ещё в январе улетел туда к семье. В очередной раз садясь в самолёт в Пулково, я даже думал, что в Россию уже не вернусь. Кризис вывел меня из равновесия. С одной стороны, удалось в неплохом плюсе закончить торговлю техникой, но с другой – я вложил все деньги в два новых бизнеса – завод «Дарья» и ресторан «Тинькофф». Как скоро восстановится рынок? Будет ли достаточный спрос на дорогие пельмени, дорогое пиво и дорогую ресторанную еду? Ответов в начале 1999 года не было. Если бы кризис затянулся, я бы мог и разориться. По крайней мере, такого исхода я не исключал.

Я был так раздавлен, пришиблен и напуган, что начал жить по-другому, относиться ко всему более серьёзно. И к бизнесу, и к жизни.

Тогда был период всеобщей депрессии и пессимизма. Люди бросали свои квартиры, дома и бизнесы в Питере и уезжали за границу. Если последний кризис 2008 года получился общемировым, то в 1998 году он был чисто российским. Правительство отказалось погашать свои ГКО, доллар взлетел в несколько раз, люди потеряли работу, спрос упал. Я же работал как раз в потребительском секторе да ещё имел значительную долю издержек в валюте: мясо в «Дарье», солод, хмель, продукты для ресторана. Стало страшновато. Казалось, Россия может не выползти из той ямы.

Я начал считать каждую копейку, следить за издержками, создавать денежные запасы на счетах, перестал доверять будущему росту. Все десять лет, до кризиса 2008 года, я так и жил: не тратил, складывал, сберегал. Благодаря этому последний кризис я встретил во всеоружии и пережил его намного лучше.

Из-за кризиса 1998 года у меня появилось свободное время, я понял, что нужно учиться бизнесу по-настоящему. Так, в 31 год я пошёл учиться в Университет Бёркли на курс по маркетингу (Marketing Diploma Program). Перед тем как поступить, я долго подтягивал свой английский и сдавал TOEFL (Test of English as a Foreign Language). Обучение обошлось мне в 10 тысяч долларов за шестимесячный курс.

Это было очень тяжёлое полугодие. Ужасные воспоминания. Мы занимались с утра до вечера, а потом я делал столько уроков, что был фиолетовый. При этом я ещё успевал прокатиться на велосипеде. И помимо всего прочего меня лишил возможности нормально спать наш маленький сын Паша, родившийся, как и Даша, 31 декабря, но в 1998 году. Паша оказался самым беспокойным из трёх моих детей. У него болели уши или что-то ещё, и он безумно орал всю ночь, не давая нам с Риной спать! Американцы подсказали, что надо катать ребенка на машине. Мы так и делали: вставали по очереди и катались по району. Паша вроде засыпал, а принесёшь домой – опять орёт.

Плюс ко всему летом 1999 года в Сан-Франциско стояла дикая жара – 40-45 градусов, если считать по Цельсию. Кондиционеров нет. Ты не высыпаешься, встаёшь в семь утра, час едешь до Бёркли, где в девять начинаются занятия. Возвращаешься в 18, немного передохнёшь, прокатишься на велосипеде и садишься за домашнее задание. Ребенок снова орёт, еле-еле укладываешься в два часа ночи, а уже в семь опять встаёшь. Я очень люблю поспать, поэтому сон длиной всего 5-6 часов – это ужасно для меня. Я ходил с квадратной головой, напивался, как дурак, кофе из Starbucks (с тех пор стал его любить) и приходил на лекции. Я пребывал в

совершеннейшем шоке: мучился, страдал, первые два месяца втягивался, вообще не верил, что смогу закончить учёбу. Но меня настолько это занимало и увлекало, что я всё вытерпел.

Со мной училась совершенно разношёрстная компания – швейцарцы, итальянцы, южнокорейцы, японцы, бразильцы, аргентинцы – всякой твари по паре, но русских или хотя бы русскоговорящих, кроме меня, не было. Студенты офигевали: я уже миллионер, у меня дом в Калифорнии, я приезжал на занятия на «Ауди А8» или «Мерседес» – купе. Я разговаривал с иностранцами: они работали несколько лет, скапливая эти 10 тысяч долларов, приезжали учиться, чтобы применить потом свои знания и заработать больше. Для них, как и для меня, обучение являлось инвестицией. Русские же рассматривают это как трату. Во всём кампусе Бёркли не было ни одного приехавшего из России – только русскоязычные ребята, живущие там постоянно. А ведь Школа бизнеса имени Уолтера Хааса при Бёркли считается одной из лучших в мире.

\* \* \*

Мне повезло, что перед поступлением я познакомился с Костей Аристарховым. Мы оба были из Сибири – Костя родился в Красноярске, а вырос во Владивостоке. После школы он отучился в университете Мэриленда и в 1996 году выиграл в лотерею американскую грин-карту, но продолжал жить на Дальнем Востоке. Когда же случился кризис 1998 года, он решил уехать. «Время было мутное, непонятно, что происходило в стране, хотелось иметь другое гражданство», – объяснял он. В то время такие настроения были в России у многих.

Поскольку в Сан-Франциско все русскоязычные жители друг друга более-менее знают, мы через общего приятеля Марика из Киева попали в одну компанию: поехали втроём кататься на лыжах на озеро Тахо в Скво-Вэлли. Костя мне сразу понравился – мы были похожи по складу, и наши интересы полностью совпадали. Вновь приехавших русских в Америке мало, в основном встречаешь старую еврейскую эмиграцию. Это совершенно другие люди, хоть и говорят до сих пор по-русски. У них другие интересы и другие мозги, а Россию они до сих пор называют «Союзом». Правильнее их называть русскоязычными, а «соотечественниками» теперь их можно назвать только в кавычках.



*Я был единственным русским в группе, обучавшейся в Бёркли маркетингу*

С Костей у нас возникло полное взаимопонимание, мы сразу подружились, и он проявил себя как настоящий товарищ, джентльмен и друг. А дружба в Америке – это особая вещь. Год её считается за три. Всё сконцентрировано. Я не приветствую бизнес, основанный на дружбе, но Костя – редкое исключение, сейчас у нас в банке он играет одну из ключевых ролей, отвечая за коллекторское направление – сбор «плохих» долгов.

Костя помогал побороть ностальгию по России. В Америке не хватает общения на русском – как бы хорошо ты ни говорил по-английски, всё равно хочешь общаться на родном языке. Язык – часть менталитета. Это не просто слова, но и поговорки, фразы из фильмов, жаргон. Именно поэтому, хоть мои дети и учатся в английской школе, я за то, чтобы они хорошо знали русский язык. Я не верю, что можно выучить язык без погружения в него. Это бывает только в сказке про Штирлица, где Исаев безо всякого акцента говорил по-немецки. Поэтому дома мы всегда говорим по-русски, хотя в принципе можем по-английски или по-итальянски, а Даша хорошо знает ещё и французский.

Вернусь к учёбе в Бёркли. Она давалась мне с большим трудом. Костя, лучше зная английский, помогал вникнуть в некоторые задания, но решал я их самостоятельно. Но учёбу – а возможно, и жизнь – чуть не перечеркнула авария, в которую я попал через месяц после начала обучения.

Я ехал из Бёркли на своём новом мотоцикле Ducati Monster и завернул к Косте на день рождения. Мы посидели, я выпил немножко водки, хотел запарковать мотоцикл, но потом решил потихоньку доехать. Кстати, почти доехал, но на предпоследнем повороте на извилистой дороге не рассчитал скорость и не вписался в поворот. На огромной скорости я задел подножкой асфальт и, встав «на быка», улетел вниз к океану. Поднимаюсь, а палец на перчатке болтается. В состоянии аффекта я доехал до дома, разбудил Рину – она была в шоке. Набрал сам службу 911 и на собственном опыте убедился, как круто это работает.

Меня просили не класть трубку, беседовали со мной, «держали меня» эмоционально. Скорая, пожарная и полицейская машины влетели одновременно буквально через пять минут, погрузили меня и увезли. Полицейский унюхал, что я пьян, и попытался взять анализы для освидетельствования, но молодой санитар сказал ему, что это невозможно, я в тяжелом состоянии и должен быть доставлен в операционную. Полицейский спросил, сколько я выпил. «Два пива», – традиционно ответил я.

У нас бы палец оттяпали, но в Америке два врача целый день восстанавливали его. Пальцы на руках теперь исковерканные, на левом мизинце не хватает одной фаланги. Спасибо врачам, спасибо молодому санитару – в очередной раз ангел-хранитель спас меня. Иначе, выйдя из больницы, я обязан был бы сразу проследовать в тюрьму на 36 часов за вождение в пьяном виде, лишился бы страховки, прав и т. д. Welcome to american democracy!

Пожалуйста, никогда не садитесь за руль, выпив алкоголь!

Перевязанный и заштопанный, я быстро вернулся к учёбе – боялся отстать от группы, а это опасно, потому что знания в Америке получают именно в рамках групповой работы. Я два с половиной года отучился в Горном институте и шесть месяцев в Бёркли – эти две модели обучения даже сравнивать нельзя. Я официально заявляю, что российские учебные заведения – это детский сад. Это списывания и шпаргалки. Ни о чём. В Америке же идёт серьёзная работа. Пахота. Говоря по-русски, я просто заебался. Там очень сложные экзамены, я их сдавал еле-еле, на троечки, и горд, что у меня висит в кабинете этот диплом. А главное – я, как губка, впитывал всё и хорошо подготовился к своему следующему прорыву – пивному бизнесу. После Бёркли уже точно знал – что, как и почему. И когда рекламные и маркетинговые агентства пытались меня развести, я с ними разговаривал на выверенном профессиональном языке. Ребята сразу

понимали, что лажа тут не пройдёт.

\* \* \*

Так что, ребята, поезжайте учиться в Штаты. Это очень нужное дело. Хотя бы на несколько месяцев, как я, но с полным погружением в процесс. Потому что бизнес-образование там лучшее. Для американцев бизнес – как молоко матери. Это страна продавцов, страна предпринимателей. Американцы понимают бизнес как никто другой, так что даже не думайте, а поезжайте учиться в Бёркли или в другое место, но обязательно в Америку. Кстати, обучение позволяет и свой английский язык вывести на совершенно другой уровень – ещё одна причина выбрать Штаты.



*Мой американский друг Джек Смит*

**Константин Аристархов, член совета директоров банка «Тинькофф Кредитные Системы»:**

С Олегом мы познакомились в 1999 году, когда с компанией поехали кататься на лыжах на озеро Тахо в Скво-Вэлли. Недавно переехавших русских там было мало, поэтому мы сошлись, у нас обнаружили общие интересы. Мы оба родились в Сибири – я в Красноярске, Олег – в Кемеровской области. Оба катались на лыжах. Олег служил в Приморском крае, а я вырос во Владивостоке.

Я приехал в Штаты учиться, и спонсором моего обучения стал «Приморсклеспром», я в этой компании даже немного поработал. И чуть-чуть помог Олегу в лесном бизнесе, когда они с Андреем Сурковым купили лесопилку и начали перерабатывать лес.

Однажды я задержался у Олега в гостях – он жил за заливом, а я в центре города.

«Олег, катера уже не ходят, дай машину», – попросил я его. Он дал мне «Порше», который сначала увез в Россию, а потом вернул в Америку, чтобы продать. Я поехал на нём домой, запарковал и лёг спать. Район у меня хороший, но ночью кто-то взял и порезал откидную крышу автомобиля. Видимо, пьяницы или бомжи, что под мостами спят в коробках. Машина была пустая, брать нечего, просто порезали крышу, идиоты.

Я должен был отдать Олегу деньги за ущерб, но он благородно поступил. Сказал: «Я вижу, ты приехал, пытаешься сам чего-то добиться, я денег с тебя не возьму».

В общей сложности я прожил в США шесть лет – с января 1993 года по июнь 2006 года. И понял, что американцы и русские – два самых близких народа. Два одинаковых полюса всегда отталкиваются, вот и мы любим и ненавидим друг друга. На самом-то деле русские очень похожи на американцев! Гораздо больше, чем на англичан или немцев, живущих гораздо ближе к нам – в Европе.

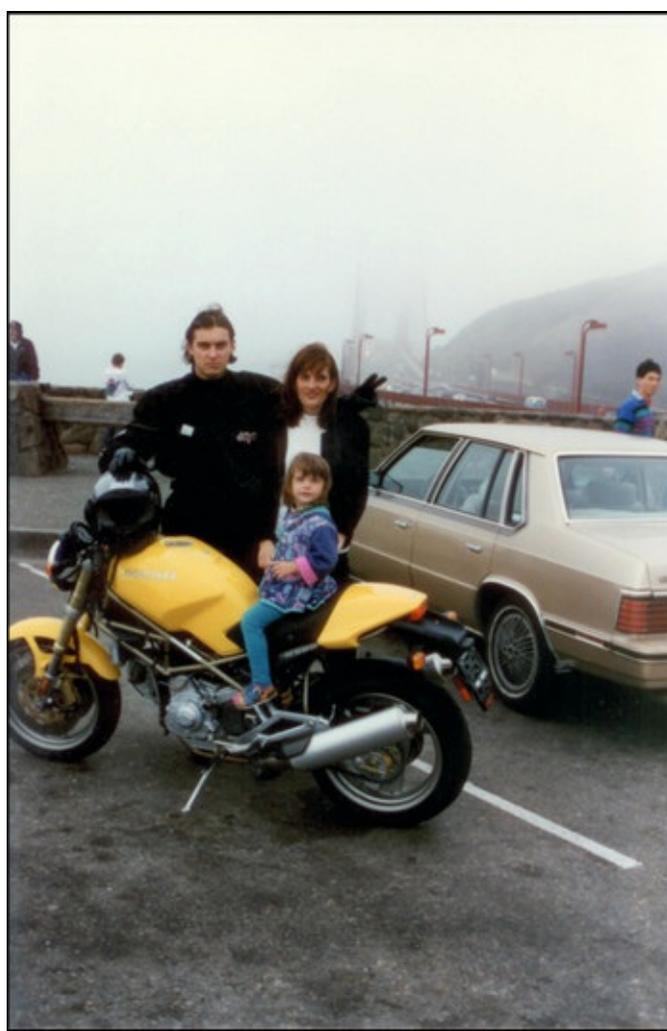
Для меня Америка, конечно, не стала второй родиной, но после России это вторая страна, оказавшая на меня наибольшее влияние. Именно там я научился понимать бизнес, предпринимательство, свободу – все то, чего так не хватает в России. В июне 2009 года я написал в своем блоге: «Я не люблю американцев, я не люблю Америку, но в то же время я люблю американцев! Я не люблю Россию, я не люблю русских, но в то же время я ЛЮБЛЮ русских и ЛЮБЛЮ Россию! Это две страны, которые противоречивым образом переплелись внутри меня».

Если вы хотите стать настоящими предпринимателями, то я вам очень советую съездить в Америку – поработать, поучиться в университете, посмотреть, как там всё происходит. Это страна, где предпринимательство возведено в абсолютный культ. Где бизнес является не искусством или хобби, а наукой. У нас же бизнес-образование сегодня – игрушка вроде химии у американцев. Нужно бизнес превращать в науку – изучать, разлагать на молекулы, выводить формулы. А пока образование не на высоком уровне, надо, чтобы наша молодёжь СТАРАЛАСЬ ехать учиться туда, как делают бразильские, аргентинские и корейские ребята.

А если мы не учимся бизнесу, как он станет эффективным? С одной стороны, плохо, что у нас в стране так мало профессиональных бизнесменов, с другой – всегда в негативе надо видеть возможности. Если кто-то работает неправильно, сделай лучше и обыграй его! В России ещё очень много ниш, где можно сделать бизнес. Если бы русский бизнес был хотя бы на 20 процентов так же эффективен и умён, как американский, то, учитывая природные ресурсы и талант нашего народа (ДА! Русские люди намного умнее и талантливее американцев), не они, а МЫ были бы страной номер один в мире.

\* \* \*

Живя в Америке, я сделал попытку заняться лесным бизнесом. Миноритарным партнёром стал Андрей Сурков – он должен был вести дела в России, а я – в Штатах.



*На этом мотоцикле Ducatti в 1999 году я разбился*

В чём была идея? Я случайно узнал, что себестоимость нашего леса-кругляка составляет 10 долларов за кубометр при закупке в лесхозах, а финны покупают его сразу по 30 долларов. Потом посмотрел, сколько лес стоит в Америке. Выяснил, что импорт круглого леса запрещён, можно ввозить только распиленные, сухие пиломатериалы. Американцы очень озабочены экологией, природой страны и боятся, что им завезут разных жучков и мошек.

Цены на твёрдые породы древесины – дуб, вяз, произрастающие на юге России, в Краснодарском крае, в Америке варьировались от 1500 до 2000 долларов за кубометр. В России с учётом закупки, привоза с юга, распилкой и сушкой, отправкой, с уплатой пошлин и доставкой в Америку себестоимость была порядка 200 долларов за кубометр. Вау!

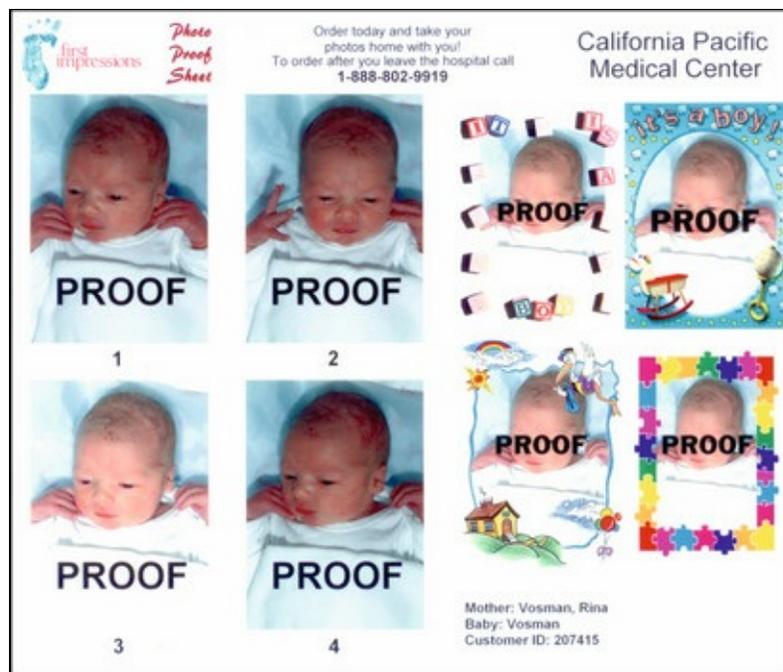
Мы создали партнёрство с владельцем петербургского банка «Финансовый капитал» Николаем Владимировичем Козловским – 50/50. Он выделил нам землю в Тосно, дал кредит от банка, мы закупили три американские сушилки. Андрей летал закупать отборный лес в Краснодар, на фабрике лес пилили, потом грузили в контейнеры и отправляли мне в Сан-Франциско.

Вроде идеальная схема. Но мы просчитались с одним – с Диким Западом, показавшим свой звериный оскал.

Рынок леса в Штатах очень структурированный, он формировался десятки лет. Из твёрдых пород древесины в Америке, как правило, собирают кухни. В Калифорнии, скажем, есть пара десятков производителей. Есть поставщики-оптовики, везущие пиломатериалы с севера Америки или Канады. Причём непонятно, где заканчивается канадская фирма и начинается американская – у них там англосаксонская дружба.

Я сразу продал первую партию леса – где-то за 1200 долларов за кубометр, прибыль в процентах была колоссальная. Но, поскольку в контейнере не так много кубов, в деньгах прибыль небольшая. Чтобы заработать много, нужны объёмы. Естественно, я, как заправский жадный капиталист, позвонил Андрею и говорю: «Давай нормальные объёмы!» И тут Андрей меня немножко подвёл. Он перестал контролировать качество, а американцы очень внимательно считают количество сучков на кубометр. И цена может упасть в десять раз – от полутора тысяч до 150 долларов. Сначала он посылал отборный лес, и этот лес хорошо продавался. Но тут все поняли, что появился какой-то непонятный игрок, демпингующий и предлагающий огромные объёмы. И очень напряглись. Эти дистрибьюторы – просто мафия. Они договорились с производителями кухонного оборудования, и те перестали у меня брать лес напрямую. Сказали, что им столько не надо, мол, иди к оптовикам. Оптовики, в свою очередь, жаловались на качество, с которым действительно были проблемы. Они поджали меня, сказав, что вообще не будут брать лес. Вот я тогда пометался! В итоге они предложили купить лес, по сути по цене моей себестоимости. Они примерно высчитали мою себестоимость, и стали предлагать 200 долларов за кубометр. А у меня в порту скопилось 50 контейнеров. В какой-то момент я осознал, что плата за хранение контейнеров в порту составляет сумму, которую они мне предлагают. В итоге удалось продать около десяти контейнеров, а штук 40 я просто бросил. Проще было их совсем не забирать, чем оплачивать хранение, разгрузку-погрузку, склад. Я зафиксировал убыток. Со Штатами ничего не получилось, а других рынков сбыта мы не нашли.

До сих пор меня интересует: поставляют ли русские пиломатериалы за границу? Нет. Как гнали кругляк, так и гонят. Европейские рынки – под защитой государства, да и сами частники защищаются от иностранцев, хотя правительства этих стран постоянно говорят, что нужно перерабатывать лес, а не возить кругляк. В Швеции или Финляндии создана инфраструктура, лесной бизнес существует веками, и им совершенно не нужно, чтобы русские привозили свой продукт, который будет стоить в 2-3 раза дешевле. Они готовы у нас покупать сырьё и из него что-то делать. Не пускают даже наши полуфабрикаты, полуготовые продукты, не говоря уже про готовый товар. Разве только мы сами построим там мебельные магазины, как сделала ИКЕА в России.



*В Америке делают бизнес на всём, даже на фотографиях ребёнка в родильном доме. На фото – Паша, родившийся 31 декабря 1998 года*

Ни государства, ни сами бизнесмены не хотят прихода русских, потому что это демпинг, они теряют маржу, доход, рабочие места. До сих пор ни в одну страну никто не может поставлять значительно переработанный лес.

У меня были бизнесы более или менее успешные, но я всегда на них зарабатывал. Даже на ресторанном бизнесе, который не считаю особо удачным, я всё равно хорошо заработал. Но, наверное, каждый бизнесмен должен когда-нибудь потерпеть неудачу. История с лесом – самая большая моя неудача. С учётом сушилок и брошенного товара – я потерял полтора-два миллиона долларов. Десять лет назад это были огромные деньги, да и сейчас не маленькие.

Делать бизнес в Америке оказалось сложно. Я знаю, что и наши олигархи, такие, как Мордашов, Дерипаска и Алекперов, тоже с трудом там работают. Даже Брэнсон жаловался, что Америка – самая сложная для него страна. Я в этом ещё раз на собственной шкуре убедился, когда продавал в США пиво Tinkov – для американского рынка я заменил ff на v: ведь фамилии с двойным «ф» воспринимаются американцами как немецкие, а не как русские. Разливали пиво позади нашего ресторана в Питере, а продавали – в сетевых магазинах Калифорнии. И уже тогда я понял, что это очень сложный рынок.

С Андреем Сурковым мы с того времени перестали совместно заниматься бизнесом. Решили остаться просто друзьями и, слава Богу, дружим до сих пор. А продолжили бы совместный бизнес, наверное, уже поубивали бы друг друга.



*Все девять курсов, которые я прошёл в Бёркли, перечислены в дипломе*

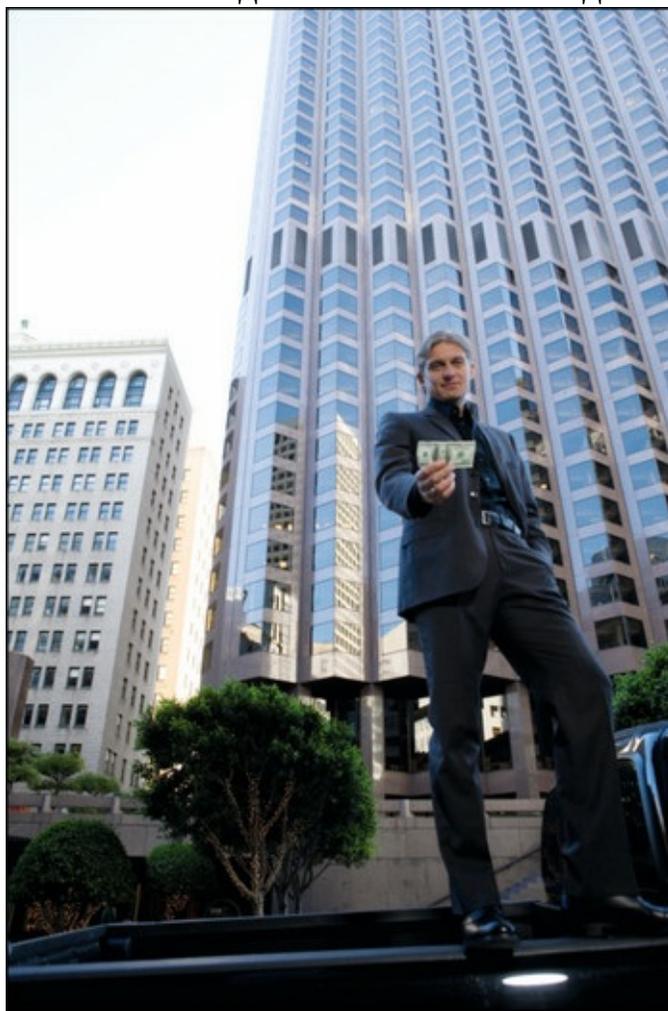
# Глава 19

## Первая Дарья Абрамовича

В 2001 году настал день, когда мне позвонил Андрей Бесхмельницкий, управляющий пищевыми активами Романа Абрамовича. Вместе с Андреем Блохом (одним из первых и основных партнёров Абрамовича ещё по кооперативу игрушек) они как раз создавали холдинг «Планета Менеджмент». Высокоприбыльный, но маленький бизнес с красивым именем «Дарья» заинтересовал олигарха.

Андрей Бесхмельницкий – уникальный человек, один из самых работоспособных и дотошных менеджеров, которых я встречал в жизни. Они мурьжили меня почти полгода, но в итоге вынудили – другого слова нет – продать быстрорастущий и качественный бизнес.

С одной стороны, бизнес ежемесячно приносил сотни тысяч долларов прибыли и этим устраивал меня. С другой стороны, рынок пельменей исчислялся парой сотен миллионов долларов в год, а наша доля на нём уже была высока. Поучившись в Бёркли, я стал понимать, что такое объём и доля рынка. На крупном рынке можно хорошо зарабатывать, имея долю в три процента, а на мелком надо быть мощным игроком. Естественно, наращивать долю, если вы и так крупнейший игрок, очень сложно – конкуренты стремятся отщипнуть по кусочку. А тут меня уговаривают продать бизнес за несколько десятков миллионов долларов...



*Я продал «Дарью» Роману Абрамовичу за 21 миллион долларов, из которых 7 миллионов пошли на погашение долгов*

К декабрю 2001 года сделка по продаже пельменного бизнеса «Дарья» была почти готова к

завершению. Я не верил, что встречу с Абрамовичем. Но такое условие я поставил на переговорах с «Планетой». Мы приехали в знаменитый офис «Сибнефти» на Садовнической улице, прямо напротив «Балчуга», с окнами на Кремль. Поднялись в суровый кабинет Абрамовича. У секретаря всё было завалено подарками: многие хотели пораньше поздравить влиятельнейшего бизнесмена с Новым годом.

Абрамович вышел к нам и лично проводил в красивую гостевую комнату. Бросилось в глаза, что позади него висел огромный чёрно-белый портрет Путина в кимоно. Портрет был явно подретуширован – над ним, без сомнения, поработали. На столе стояла ещё одна фотография Путина, тоже довольно необычная. Мне показалось, что это некий знак, сигнал. Почему он держит у себя Путина в кимоно? Это признак уважения к президенту или свидетельство того, что он, 35-летний Роман Аркадьевич Абрамович, с ним «на короткой ноге»? Ведь говорили, что Абрамович был в числе тех, кто выбирал Борису Ельцину преемника... Но некий вызов во всём этом точно был, до сих пор не понимаю, в чём скрывалась загадка.

Я бизнесмен и должен иметь хорошую интуицию. Среди олигархов есть крайне неприятные типы. Абрамович же произвёл на меня очень неплохое впечатление. Он точно не мудака, как некоторые. Хотя сказать, что он умный и эрудированный, нельзя. Поговорка «Молчи – за умного сойдёшь» – про него. За полчаса он сказал где-то четыре фразы. Одна из них примерно такая: «Ну. Ну-ну. А что ты будешь делать с деньгами, когда продашь?» А последними были слова: «Ну хорошо, заплатите ему, ребята». Всё! У Элочки Людоедки словарный запас был шире. Когда я говорил, он слушал и делал какие-то записи. Это мне показалось странным: мало говорит, но всё записывает. Мы с ним вроде ровесники, но я никогда ничего не записываю. У него тоже нет образования, как и у меня... Что он там записывал?

Когда мы вышли, Блох и Бесхмельницкий выглядели недовольными. Они хотели заплатить меньше, но Абрамович торговаться не стал и согласился на мою цену. Сделка для меня была огромная: компанию оценили в 21 миллион долларов, из них семь миллионов долга, висевшего на «Дарье», «Планета Менеджмент» взяла на себя. На руки мне досталось 14 миллионов. Колоссальные деньги, учитывая, что не так давно была девальвация рубля! Впрочем, учитывая, что чистая прибыль «Сибнефти» в 2001 году составила 1,3 миллиарда долларов, я понимаю, почему Абрамович не торговался. Пара миллионов долларов туда, пара – сюда. Для миллиардеров это карманные деньги.

В 1990-х годах олигархи привыкли брать – у государства или друг у друга – по принципу «кто сильнее». Имена участников тех событий вы знаете. А тут произошла смена парадигмы: олигархи начали платить. Абрамович, как всегда, оказался в тренде – надо же было куда-то пристраивать нефтяные деньги, лившиеся рекой после того, как в конце 1995 года он в партнёрстве с Березовским сумел очень дёшево купить контрольный пакет «Сибнефти». И это при том, что заявку «Инкомбанка», предлагавшего государству гораздо больше денег, сняли с аукциона. Вы, наверное, и без меня догадываетесь почему.

Меня часто спрашивают: зачем Роман купил пельмени «Дарья»? А я всегда отвечаю: наверное, он уже тогда как-то по-особенному относился к имени Дарья. Пользуясь случаем, хочу поздравить Романа Абрамовича и Дарью Жукову: 5 декабря 2009 года у них родился сын Аарон. Дети – это самое главное в нашей жизни!

Кстати, у Романа Абрамовича был прекрасный шанс стать лидером в производстве настоящего женского продукта, который бы точно понравился и Даше Жуковой, и теперь уже шести его детям. В 2000 году я купил для «Дарьи» уникальные высокотехнологичные линии по производству мороженого, а «Планета» решила прикрыть это направление, заплатив неустойку по контракту. Считаю, «Дарья» – отличное название для мороженого. Тем более я закупил итальянские рецептуры. Зачем я это сделал? Просто очень люблю итальянское мороженое –

кокосовое, арбузное, ананасовое...

Ну а бизнес с замороженными продуктами у Романа Абрамовича не заладился. В 2001 году «Дарья» показала прибыль, а уже в 2002-м скатилась в минус, затем они пытались продать компанию, но она так и осталась в группе «Продо», подконтрольной Абрамовичу. Сейчас «Продо» руководит Давид Давидович, ещё один соратник Абрамовича. Помимо «Дарьи», в «Продо» входят 23 предприятия, в том числе такие крупные, как «Омский бекон» и мясокомбинат «Клинский». Из-за кризиса «Продо» оказалась в сложном положении и вынуждена была долго судиться и договариваться с банками-кредиторами, вовремя не получившими свои деньги.

Не удивлюсь, если Абрамович с Давидовичем теперь жалеют о покупке «Дарьи». Возможно, о её продаже жалею и я. Оставайся я собственником, дела у компании наверняка бы шли лучше. Всё-таки мы построили очень мощный бренд. Может быть, наступит день, когда я выкуплю компанию и подниму её с колен.

Продавать «Дарью» было грустно, но вырученная сумма «забивала» эту грусть. Я получил огромные деньги и не знал, куда их девать. Сначала перевёл в латвийский Parag Banka, потом в питерский «Промстройбанк» к Володе Когану, а затем в банк «Зенит». Наконец я стал воплощать свою мечту – строить пивоваренный завод в Пушкине. На тот момент ресторан в Петербурге был более чем популярен, и все требовали уже бутылочного пива, но это другая история.

Заканчивая рассказ о «Дарье», вспомню о том, кто не смог пройти со мной все «медные трубы». Об Игоре Пастухове, моем партнёре – человеке, которому я выделил небольшую долю в этом бизнесе (около пяти процентов). Мы познакомились ещё в Горном институте. Он жил со мной в общежитии на Шкиперском протоке и делал мне курсовые работы – маленькие по пять рублей, большие – по четвертаку. Я его учил бизнесу, подсказывал, где можно купить товар дешевле. По сути, он был мальчиком на побегушках: бегал по моим «наводкам», по утрам занимал очереди в магазинах. Я его воспитывал, рассказывал, как нужно одеваться, отговаривал от женитьбы – он всё хотел жениться то на секретарше, то ещё на ком-то.

В «Дарье» Игорь работал генеральным директором. Я ведь сначала продал не всю компанию, а 95 процентов. Оставшиеся акции были за мной, и, по договору, я должен был отработать ещё шесть месяцев. Но предприниматель не может сотрудничать с большими бюрократическими структурами. Я устал летать в Москву на встречи, переговоры, митинги. Летал Игорь. И то ли ему там Абрамович пару фраз сказал, то ли ещё что-то произошло, но он решил, что поймал Бога за бороду. Он понял: власть сменилась – я всего лишь партнёр с пятью процентами, а он директор «Дарьи».

Пастухов получил свой бонус за счёт сделки с «Дарьей», и я предложил ему партнёрство в пивном проекте. Он должен был вложить пять процентов, но его жаба задушила. Я же вкладываю в новый бизнес, скажем, 10 миллионов, и ты положи свои 50 тысяч! Но его на это не хватило. Многие скажут: надо уметь прощать, мы – христиане. С одной стороны – да, и я его простил, не держу на него зла, но... я просто решил сказать то, что думаю.

## Глава 20

### «Наше пиво»? «Тинькофф»

Я давно мечтал построить пивоваренный завод. В 1997 году, ещё до создания сети ресторанов и «Дарьи», мы обсуждали это с небезызвестным питерским бизнесменом Александром Сабадашем. При всём том, что о нём пишут в прессе – мол, рейдер, плохой человек, – он очень умный и интуитивный бизнесмен. У него звериное чутьё. Лет десять назад он, по сути, контролировал алкогольный рынок северо-запада, получив контроль над «Ливизом», а затем стал сенатором... Но у него есть и минусы, доведшие до положения, в котором он сейчас находится.

Когда мы встретились, основным брендом Саши была «Наша водка». Её он разливал в Ленинградской области на заводе «АФБ11». Он сказал, что не против выпустить и «Наше пиво». Идея понравилась, и я сел писать бизнес-план завода. Сабадаш должен был стать основным инвестором, я тоже хотел инвестировать, правда, нужного количества денег у меня тогда не было – как и у многих из вас, читающих сейчас эту книгу. Что делать? Я взял с собой сотрудника «Петросиба» американца русского происхождения Серджио Гуцаленко, мы приехали в Москву, поселились в отеле и за две недели прошлись по очень многим банкам. «Инкомбанк» (я встречался с замом покойного ныне президента «Инкомбанка» Владимира Виноградова), «Альфа-банк», «Международный московский банк», «Тверь-универсалбанк», «Токобанк»...



*Собственная пивоварня в ресторане – для Питера в 1998 году я совершил революцию*

С кем мы только не встречались. Понятно теперь, почему многих этих банков уже нет. Я приходил к ним и говорил: «Организуйте мне финансирование, я куплю пивоваренное оборудование, вы возьмёте его в залог, а я буду оплачивать кредит». Они смотрели на меня свысока и удивлялись: «Слушай, мальчик, ты что, с ума сошёл? Ты же торгуешь электроникой. Вот иди и торгуй. Где телевизоры и где пиво!» В общем, ВСЕ московские банки мне отказали.

Тогда я пошёл к известному питерскому бизнесмену и банкиру Владимиру Когану, кредитовавшему мою сеть «Техношок».

– Слушай, Володя, дай кредит, надо всего 10 миллионов долларов. Отбивается всё за год. Ты получишь хороший доход.

– Олег, ты торгуешь электроникой. Причём здесь производство пива?

Мне кажется, Володя так и не стал настоящим олигархом именно потому, что не любил риск. Не давал кредиты предпринимателям, таким, как я, не хотел идти в реальный сектор как СОБСТВЕННИК, а не КРЕДИТОР. Думаю, ему в 1990-х годах нужно было просто активно идти в бизнес, в экономику. Не кредитовать, а покупать крупные предприятия. Но ему, наверное, психологически комфортнее было давать в долг таким гигантам, как Кировский завод.

На тот момент, в 1997 году, крупным пивным игроком в России была только «Балтика». Если бы Коган дал мне тогда деньги, сегодня, я уверен, «Тинькофф» был бы второй или третьей компанией на пивном рынке России с миллиардными оборотами в долларах. Бизнес Sun Interbrew, ныне – игрока №2, только-только начал развиваться. Войдя на рынок с огромным опозданием, в 2003 году, я и то многое успел натворить. А представляете, получи я завод на пять лет раньше?

Мы бы привезли и установили современный завод «секонд-хенд» и просто всех убили. На севере Англии мне показали разорившийся завод компании Greene King. При стоимости оборудования в 50 миллионов долларов его продавали всего за 10! Но даже такую маленькую сумму я никак не смог насобирать – не было возможности. «Техношок» приносил мало прибыли, а пельменный бизнес я ещё не запустил. Я метался не только по русским, но и по западным банкам. Пытался получить отсрочку или кредит у производителей, но и они не помогли. В итоге оборудование английского завода купил мой старый друг исландец Тор Бьорголфссон с партнёром Магнусом Торстенсоном, у которых в Питере было производство слабоалкогольных коктейлей «Браво». Они привезли оборудование, смонтировали его на Дальневосточном проспекте и запустили пиво «Бочкарёв». Тут опять я немножко задал тренд – использование фамилии для названия. Мы открыли ресторан 1 августа 1998 года, и Тор не вылезал из него – приходил со своей девушкой. Пивоварню «Браво Интернешнл» он открыл весной 1999 года. И решил: зачем что-то придумывать? Если русские так полюбили пиво «Тинькофф», то надо брать русскую фамилию. Пусть будет Бочкарёв! Потом он сделал дешёвый бренд «Охота» и стал разливать по лицензии баварское пиво Lowenbrau. Бизнес очень быстро раскрутился, и в 2002 году Тор и Магнус засадили это всё голландскому Heineken за 400 миллионов долларов! На их месте мог быть я, но банально не нашёл денег.

Тор вложил свои деньги в исландский банк Landsbanki, сильно пострадавший в ходе нынешнего кризиса. Жалко. Тем не менее он остаётся влиятельным человеком, большим умницей и талантливым бизнесменом. Просто молодец! Приехать из Исландии в Россию в мутные 90-е и построить честный, легальный и прозрачный бизнес, да ещё и в криминализованной на тот момент пивоваренной отрасли. Например, финансового директора «Балтики» Илью Вайсмана в январе 2000 года просто убили.

Я всегда говорю, чтобы достичь успеха, бизнесмену нужна сильная мотивация. Тор хотел отстоять честь семьи. У его отца Бьорголфура Гудмундссона (да, в Исландии фамилией, по сути,

выступает отчество) в 1980-е годы случились серьезные неприятности: его фирма Hafskip разорилась, а его самого пытались посадить в тюрьму. И благодаря разбогатевшему Тору отец смог вернуться в крупный бизнес в 2000-х.

Найди я тогда деньги на строительство, жизнь моя пошла бы иначе. Может, лучше, а может, и хуже. Главное, ни о чём не жалеть. Хотя должен сказать, что сначала я сильно расстроился. Мои планы по строительству завода «Наше пиво» так и остались нереализованными. Они до сих пор у меня где-то валяются – красивые, развёрнутые планы по пивоварне. Но я продолжал следить за тем, что происходит в пивной отрасли. Завод не выходил у меня из головы.

В октябре 1997 года, когда исландцы уже договорились о покупке завода в Англии, я поехал на выставку Drinktec, которая раз в четыре года проходит в Мюнхене во время Октоберфеста. Я гулял по стендам, пытаюсь найти производителя, который продаст мне оборудование в рассрочку, и набрёл на маленький стендик фирмы Wachsmann. Разговорился с владельцем фирмы Йостом Воксманном и рассказал ему о своей мечте – построить пивоваренный завод. Именно он наставил меня на путь истинный: «Слушай, Олег, если у тебя сейчас не хватает денег, не парься. Построй пивоварню-ресторан, создай бренд, а потом берись за большой завод».

Йост свозил меня на несколько пивоварен в Мюнхене, мы вместе обедали, ужинали, обсуждая детали. Оборудование стоило около полумиллиона немецких марок, ещё столько же составляли другие вложения в проект. Миллион у меня был, и я решил строить!

Йост сказал, что оборудование Wachsmann используется в сети ресторанов Gordon Biersch, и это стало последней каплей в пользу моего решения. Я очень любил ресторан Gordon Biersch в Сан-Франциско. Меня привёл туда американец русского происхождения Алекс Корецкий, с которым я познакомился ещё в 1993 году, когда впервые приехал в Штаты. Ресторан находится около Бэйбриджа, недалеко от делового центра, и мне очень нравилось пить там свежее нефильтованное пиво. В ресторане, как правило, собиралась «золотая молодёжь» и вела себя шумно и весело. Как известно, американская еда не особо вкусная, но в этом ресторане всегда кормили отлично. Все дело – в удачном дуэте основателей бизнеса. Дэн Гордон – единственный американец, закончивший пивную школу Weihenstephan в Мюнхене, где преподают только на немецком языке. А Дин Бирш – я его так ни разу и не встретил – профессиональный шеф-повар. Это была идеальная комбинация. В 1987 году Дин решил открыть ресторан с пивоварней и через общего друга вышел на Дэна. Они посидели в пивной, и в итоге была создана серьёзная сеть ресторанов. Первый они открыли в Пало-Альто в 1988 году, а затем – ещё несколько десятков по всем Штатам и за границей. В 1990-х контрольный пакет сети купила семья Фертитта, владеющая казино в Лас-Вегасе.

Я знал, что спрос на хорошие рестораны в Питере есть. В «Петросибе» мы любили по пятницам или субботам ходить с коллегами попить пива. Обычно шли в ирландский паб Mollies на улице Рубинштейна. Там часто была очередь, так как паб очень любили экспаты. И даже как-то раз Андрей Мезгирёв, будущий операционный директор пивзавода «Тинькофф», сказал мне: «Олег, а что, если открыть похожее заведение?»

Поначалу я склонялся к названию, которое мы обсуждали с Сабадашем, – «Наше пиво». Но один из поставщиков в Германии, получив документы, в которых значилось Our Beer («Наше пиво»), сказал:

– Олег, что это ещё за «Наше пиво»? Что за бред? Ты же хозяин! У нас в Германии кто хозяин – того и имя.

– Не-не-не. Мне стыдно. Я скромный. У нас в России небезопасно, бандиты. Да и внимание властей привлекать незачем...

– Что за ерунда? Ты отвечаешь за своё качество? Будет лучшее пиво в России. Полностью сваренное по баварским стандартам, на баварском солоде.

Я призадумался, и тут взыграли амбиции. Хочется же прославить свою фамилию! Гордон и Бирш могут, а я нет? И я решил: ладно, меняем «в» на два «фф». Так и появился бренд «Тинькофф».

Пока оборудование было в производстве – а это примерно полгода – мы искали помещение. Для начала я позвонил бывшему председателю петербургского КУГИ (Комитет по управлению городским имуществом) Александру Утевскому, с которым меня свёл полный кавалер орденов Славы Леонид Давыдович Блат, единственный еврей в мире с такими регалиями. Он работал у меня в «Петросиб». Александр Утевский (ещё одна легендарная питерская личность – в 2009 году он всплыл в истории с Пикалёво как глава компании «СевЗапПром») подсказал мне пустующее помещение на Казанской улице, дом 7, где раньше был завод «Заря». Помещение для премиального ресторана идеальное – 200 метров от Казанского собора, 250 метров от Невского проспекта. Тихая улочка, где можно спокойно припарковаться. Когда-то там заседало Дворянское собрание, а 1 января 1842 года открылась первая сберегательная касса, которую Николай I учредил «с целью доставления недостаточным всякого звания людям средств к сбережению верным и выгодным способом». Я бы на месте Германа Грефа выкупил это здание для «Сбербанка». Он хорошо знает про него, так как помог арендовать его под ресторан будучи председателем КУГИ.

На помещение, кроме меня, претендовала компания «Стэнли» Станислава Бушнева. Это парень-ретроград. Все мы помним мутные 90-е – он оттуда родом. К сожалению, в регионах менталитет меняется намного медленнее, чем в Москве. Недавно я видел Бушнева в Питере, он по-прежнему ходит суровый и облепленный охраной.

А тогда Стас заявил: «Это моё помещение». «По документам вроде моё», – ответил я.

Завязалась возня, и я рассказал про неё своей подруге Эмме Васильевне Лавринович, до сих пор работающей директором Большого концертного зала «Октябрьский». Она знает всех политиков и бизнесменов Питера. Если бы она брала процент за знакомство с ними, то вошла бы в число богатейших людей России. В 1996 году она познакомила меня с Аллой Борисовной Пугачёвой, а в тот раз посоветовала обратиться к Герману Грефу.

На встречу поехал Андрей Сурков. Греф выслушал нашу историю о том, что мы хотим строить ресторан с мини-пивоварней, и подписал разрешение на аренду на 10 лет с очень выгодными для города условиями. Мы предложили в разы больше, чем хотела заплатить «Стэнли». Вот какая у нас страна! Мало предложить государству больше, надо ещё с высоким чиновником пообщаться, чтобы решить вопрос.

Скажу больше: даже сегодня судьба этого здания неоднозначна, до сих пор из-за него идёт спор. Я создал и продал четыре бизнеса, и всё это время боролся за помещение ресторана. По большей части борьба идёт не за него, а за оборонный завод «Заря». 17 марта 2004 года застрелили гендиректора завода Анатолия Иванова вместе с охранником. Иванов пообедал в моём ресторане, а затем во дворе дома киллер расстрелял его из автомата Калашникова.

В центре Петербурга из-за пары тысяч квадратных метров недвижимости происходят совершенно фантастические вещи. Люди совсем потеряли рассудок. К сожалению, в Питере, в отличие от Москвы, очень запутаны правовые механизмы, регулирующие вопросы с недвижимостью. В итоге до сих пор непонятно, кто хозяин здания на Казанской. Сейчас применяют институт доверительного управления объектом недвижимости и другие сложные вещи, а у любого здания должен быть просто владелец – или город, или частный собственник. Велосипед тут не изобретёшь.

Весной немцы закончили делать оборудование, и в мае оно было в Питере. Начался монтаж. Встал вопрос: какие сорта пива производить? Йост предложил линейку из шести постоянных сортов и четырёх сезонных – это распространённая схема в немецких пивных ресторанах. Я предложил назвать сорта пива в соответствии с его цветом, потому что для русского человека собственно названия сортов (пилзнер, лагер, портер и т. д.) мало что значат. Цвета выбрали такие.

– Платиновое нефильтованное (плотность 13 процентов, спирт 4,7 процента; солод светлый и карамельный, хмель, дрожжи, вода). Я специально попросил Wachsmann начать с пилзнера – это мой любимый сорт. Если есть выбор, я всегда покупаю немецкий или чешский пилзнер (Budweiser, Pilsner Urquell или (что одно и то же) Plzensky Prazdroj).

– Платиновое фильтрованное (плотность 13 процентов, спирт 4,7 процента; солод светлый и карамельный, хмель, дрожжи, вода). Мы сделали маленький ассортимент фильтрованного пива, потому что я НЕ ПОНИМАЮ людей, пьющих фильтрованное пиво, когда есть нефильтованное.

– Белое нефильтованное (плотность 13 процентов; спирт 4,7 процента; солод светлый и пшеничный, хмель, дрожжи, вода). Пшеничное пиво я тоже люблю.

– Светлое нефильтованное (плотность 11 процентов, спирт 4,0 процента; солод светлый, карамельный и тёмный, хмель, дрожжи, вода). Это лагер.

– Тёмное нефильтованное (плотность 14 процентов; спирт 4,7 процента; солод светлый, меланоидиновый, тёмный и карамельный). Портер.

– Безалкогольное фильтрованное (плотность 6 процентов, спирт 0,5 процента). Тут всё ясно: мы сделали пив о для тех, кто любит вкус, но пить не может, так как за рулём или по другим причинам. Пиво получилось с приятным хлебным оттенком и ароматом хмеля.

Чтобы разнообразить ассортимент, мы ввели несколько сортов сезонного пива. Вот два из них.

– «Белые ночи». Это пшеничное пиво нравится мне даже больше, чем наше обычное «белое». Впервые мы его сварили в Питере и в честь этого и назвали. Пиво специально для лета – очень лёгкое, в отличие от традиционного пшеничного, варится методом верхнего брожения – дрожжи кладутся сверху, а не снизу.

– «Зимний Бок», или «Красное» (плотность 18%, спирт 5,9 %). Пиво с винным привкусом для крепких людей.

Встал вопрос: а кто же будет варить все эти прекрасные сорта? Пивовар – это человек, работающий по 10 часов в день с водой и металлическими тяжёлыми предметами. Он должен быть сильным и выносливым. Я долго думал, кого взять, и вдруг меня осенило: наши шахтёры по восемь часов горбатятся в шахтах в гораздо худших условиях и тоже в сырости. ЭВРИКА! Я вышел на Олега Сандакова – бригадира шахты имени Ярославского в Ленинске-Кузнецком. Его мне рекомендовали, потому что он не пил. Я перевёз его с семьёй в Питер, потом отправил на стажировку в Германию. Он сам участвовал в монтаже ресторана, так как знал все приборы и механизмы ещё по шахте. Разница в том, что ему пришлось работать на поверхности, а не на глубине 200 метров под землей, и за втрое большие деньги. Конечно, он был рад и ДО СИХ ПОР прекрасно работает. Он так и осел в Питере, купив квартиру. Мы эту «шахтёрскую» практику потом применили и в московском ресторане.

Предметы интерьера мы с Сашей Котиным выбирали лично в Сан-Франциско по принципу «что нравится». Меню формировали по наитию. Что-то увидели в Германии, что-то – в

Америке. Многие привнес наш первый шеф-повар Максим Соколов. Перед открытием ресторана я послал его на двухнедельную стажировку в баварский город Ульм, где ресторан-пивоварню держал сын немецкого инженера, монтировавшего нам оборудование. В результате в меню попали нюрнбергские сосиски с картофельным салатом и тушёной капустой, баварские колбаски, свиная рулька... Игорь Суханов подсмотрел в Германии и предложил наш знаменитый «метр колбасы» – до сих пор это достопримечательность ресторанов «Тинькофф». Также он предложил разливать пиво в причудливые колбы литрового объема, но эта тема не пошла. Мы не могли отказаться от классики – куриные крылышки с сельдереем и морковью, жареный сыр, кальмары фри, греческий салат, «Цезарь», – а также от русской кухни (борщ, селёдка, язык и т. д.).

Открытие я назначил на 1 августа 1998 года. Для раскрутки ресторана мы целый день и целую ночь поили и кормили гостей бесплатно – дикость для Питера того времени. На открытие пришли многие питерские рестораторы и очень удивлялись моим планам получить оборот в 10-20 тысяч долларов в день. Они считали, что это **НЕРЕАЛЬНО**, ведь их более чем серьёзные заведения собирали только три-четыре тысячи. Утверждалось, что рекорд с восемью тысячами долларов установил «Сенат-бар» на Галерной улице, куда возили группы иностранцев, а в 1996 году там обедал сам президент США Билл Клинтон.



*Слогана «Он такой один» ещё не было в проекте, но бутылочное пиво «Тинькофф» уже стало моим детищем*



*Мама Валентина Владимировна в гостях у нас в 1999 году, после рождения Паши*

От администрации города на открытии ресторана присутствовали первый вице-губернатор Илья Клебанов и Герман Греф. Герман Оскарович выпил пива, поздравил меня и сказал, что уезжает работать в Москву. 12 августа уже из новостей я узнал, что он назначен первым заместителем министра государственного имущества. Когда Владимир Путин стал и.о. президента после исторической добровольной отставки Бориса Ельцина 31 декабря 1999 года, Греф возглавил Центр стратегических разработок, который должен был придумать экономические идеи для нового президента. Выходит, Владимир Путин посчитал разработанные идеи удачными, раз после победы на выборах назначил Грефа министром экономического развития и торговли. На этом посту он проработал семь с лишним лет, пока не убедил президента в том, что ему лучше заняться «Сбербанком». Дольше министром проработал только, пожалуй, Алексей Кудрин, тоже выходец из питерской мэрии.

Кстати, и Владимир Путин как-то приходил в мой ресторан вместе с Владимиром Яковлевым. Мы с ними выпили пива, и им понравилось! Путин сказал, что пил пиво в Германии и считал, что «Тинькофф» – это хрень. На самом деле Тиньков – человек. И пиво вкусное! Слава Богу, что Путин меня Человеком считает. Господа чиновники, запишите это! Пил моё пиво, и ему понравилось – так что вы поаккуратнее со мной на поворотах! Особенно это касается силовиков. Подумайте!

А мои планы, вопреки скепсису профи, реализовались. Народ просто валил в ресторан, несмотря на августовский кризис. В октябре-декабре у нас был полный ресторан народа, оборот составлял 15-20 ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ В ДЕНЬ! И это после трёхкратной девальвации рубля! Миллион долларов инвестиций мы окупили ровно через год. И всё это в кризис! Поэтому ещё раз хочу сказать: в условиях кризиса МОЖНО И НУЖНО находить нишу и начинать бизнес. Если потребителю что-то нужно, он БУДЕТ за это платить. Кто-то возразит, что в 1998 году было много незанятых ниш.

### **О суши**

Вторым по прибыльности продуктом после пива в моей сети ресторанов всегда были суши. В конце 90-х годов суши набирали популярность. Я решил приспособить мои рестораны под японскую кухню. В 1999 году через кадровое агентство я нашёл в Лос-Анджелесе в суши-академии Генри Номото. Этот легендарный человек

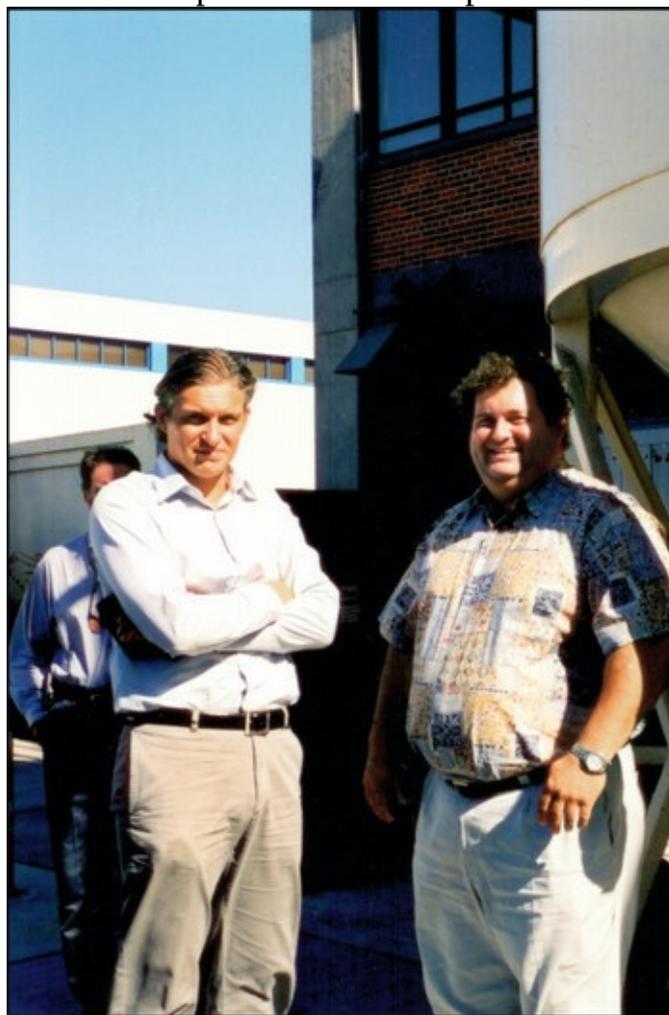
проработал у нас без малого 10 лет. Он не только ввел японскую кухню в питерском ресторане «Тинькофф», но, по сути, стал папой японской кухни всего Питера. В каких бы ресторанах я сегодня ни бывал, везде ко мне подходят повара и официанты и благодарят за школу, пройденную в «Тинькофф» на Казанской у Генри. Со временем Генри стал шеф-директором сети и мотался по всей России, разрабатывая меню и, главное, обучая молодых поваров. Часто в городах, где есть «Тинькофф», я вижу знакомые по оформлению и названиям роллы. Японская кухня была самым прибыльным после пива продуктом в нашей сети ресторанов. По сути, ты продаёшь рис и немного рыбы. Это выгодно!

Я увидел в Сан-Франциско и просто скопировал его. Но у Аркадия Новикова в Питере эта идея не пошла – и позже не пошла даже в Москве – в ресторане «Суши вёсла». Конвейер – это вариант для бизнес-ланчей и большой проходимости заведения.

### НИЧЕГО ПОДОБНОГО!

Нишу можно найти всегда. И вы, именно ВЫ, можете это сделать. Ведь предприниматель – это человек, видящий возможности, человек, способный разглядеть то, чего не видят другие, или найти позитивное в негативном.

Предприниматель – по натуре оптимист! Конечно, немалую роль играет везение, и, безусловно, я счастливый человек, мне всегда везло. Но чтобы везение сработало, надо что-то сделать. Помните, что просто найти хорошую нишу недостаточно, надо ещё подобрать правильных людей и правильно мотивировать их – материально и морально.



*Я с основателем сети ресторанов-пивоварен Gordon Biersch Дэном Гордоном в Сан-Франциско*

# Глава 21

## Москва-колбаса

Изначально не я собирался создавать сеть ресторанов. Питерский ресторан открыл отчасти для продвижения бренда пива, мечтая запустить потом полноценный завод, отчасти для СЕБЯ – чтобы было, куда сходить после работы с компанией. Но потом СЛУЧАЙНО выяснилось, что это бизнес. И неплохой. Я стал встречать многих москвичей, полюбивших ресторан на Казанской улице в Питере. Конечно, открывать ресторан в Москве было страшно и дорого. Питерский бизнес не привык к таким ценам на аренду – 40 тысяч долларов в месяц за помещение, если я правильно помню, против восьми тысяч в Питере. Я сомневался, но чем больше слышал положительные отзывы от москвичей, тем ближе подходил к решению всё-таки открыть ресторан в Москве. И в 2000 году, когда кризис немного рассосался, я решил прийти на эту территорию.

Я сразу почувствовал контраст с Питером – везде сплошное вымогательство. Дай-дай-дай! Могу только представить, что творится в крупных инвестиционных проектах. Москва устроена совершенно по-другому, чем Питер. Каждый шаг стоит денег, всё обложено данью. Вот вам Византийская империя, столица нашей родины Москва. В других городах, где мы открывали рестораны, ничего подобного не было. Но чего можно ждать от города с застоявшейся кровью? Которым уже 20 лет управляет один человек, а его жена, единственная в стране женщина – долларовый миллиардер, входит в число богатейших людей России. Ни в одном цивилизованном государстве такое невозможно. Там чиновник как минимум бы ушёл со своего поста, а как максимум – пустил бы себе пулю в лоб.



*Московский ресторан «Тинькофф» в 2001 году я делал, не жалея инвестиций, чтобы пресыщенная столичная публика осталась довольна*

Вернуться к ресторану. Он открылся в Москве в конце 2001 года. Полностью ресторан обошёлся мне в два миллиона долларов, плюс через год мы выкупили помещение, что, как вы понимаете, стало очень хорошей инвестицией, учитывая рост цен на недвижимость.

Люди ходили в Проточный переулок, пили пиво, им нравилось. У меня побывали все – от Владимира Жириновского до Вагита Алекперова.

Я стал чаще бывать в Москве, можно сказать, переехал в этот город, если так можно сказать о человеке, который старается не проводить больше нескольких недель в одной стране.

Но за все эти годы я так и не смог полюбить этот город, так что согласен с песней, которую поёт про Москву Богдан Титомир – «Москва – говно».

Город мне совсем не нравится. Для меня Москва – большой офис, огромный, местами комфортный, но... офис, а не дом. Когда я прилетаю в Шереметьево или Внуково, мой внутренний переключатель автоматически становится в положение «работать», а как только сажусь в самолёт, чтобы из Москвы улететь, возвращается в положение «отдыхать».

Город не приспособлен для семейной жизни, это антидетский город. Я понял это после того, как в 2001 году мы с Риной и детьми пришли в ресторан «Шинок». На нас смотрели, как на врагов народа. В лице путаны, сидящей «нога на ногу», читалось: «Чего ты сюда припёрся со своими детьми?» В этом – весь город, не созданный для жизни.

Здесь в выходные всегда проблема, где погулять. За город? Нужно часами выезжать и так же долго возвращаться. Пригороды? Тут новодел, усадеб нет, ничего не сохранилось. Разве что в парке Покровское-Стрешнево зимой хорошо. А вообще в Москве гулять негде. На Патриарших или Чистых прудах можно круг дать, но не больше.

Москва – город с совершенно дикой архитектурой. Посмотрите на Ходынское поле. Это эклектика – круглые, квадратные, аляповатые дома (самая богатая женщина России, кстати, построила). Полный абсурд – было же чистое поле, что мешало сделать, как во всём мире, перпендикулярные и параллельные улицы, нормальные человеческие дома, парки, где можно гулять?

Я туда поехал в гости, еле понял, как добраться. Все ходынские новостройки, которым пять лет от роду, выглядят, как будто им по 50. Главный архитектор Александр Кузьмин – это отдельная песня. Почему он самоотвод не возьмет? То, что он натворил, мягко говоря, ни в какие ворота не лезет.

В Питере идёт дискуссия вокруг газпромовской башни, которая может нарушить гармонию города, но посмотрите на Москву – она просто переломана через колено, растоптана и оплёвана.

Да, Москва напоминает Нью-Йорк. Да, здесь есть динамика. Да, это удобное место для зарабатывания денег. Но жить тут совершенно невозможно. Поэтому люди отправляют детей учиться за границу, даже московские чиновники, сами не верящие в этот город. Гиблый город, ещё Булгаков писал, что москвичи – нормальные люди, но квартирный вопрос их испортил. В конце концов, Воланд прилетел не в Петербург или Новосибирск, а именно в Москву. Дьявольский город.

Почему я такой злой? Да потому что в момент, когда писал эти строки, я уже четыре недели находился в Москве. И на следующий день, к счастью, улетел в Дубай. У человека нормального есть дом и есть офис. Для меня вся Москва – офис. К сожалению, Лужков и его соратники сделали так, что долго жить в Москве нельзя. Как можно осуждать бизнесменов, да и самих чиновников, отправляющих свои семьи жить за границу, если условий для жизни здесь нет? Это крупный чиновник может сделать себе маленький Сингапур в Подмосковье – гектаров на 100 загон с полями, лесами и живностью. А обычный человек?



*Ресторан в Нижнем Новгороде площадью 1300 квадратных метров я открыл 26 сентября 2003 года. Слева – Йост Воксманн, у которого я покупал пивоваренное оборудование для своих ресторанов*

Я люблю Питер, НЕ ЛЮБЛЮ Москву и в целом хорошо отношусь к другим крупным российским городам. Новосибирск, например, – очень уютный город, хотя и большой. С инфраструктурой там, конечно, проблемы, но город интересный и для жизни приспособленный. Мне он нравится, несмотря на то, что меня там попытались не пустить на открытие собственного ресторана в январе 2003 года.

В Самаре мой ресторан на 275 мест открылся чуть раньше, чем в Новосибирске, – в ноябре 2002 года. Я его создал в партнёрстве с местным ресторатором Александром Терентьевым, предложив ему 25 процентов за то, что он помог мне освоиться в городе, познакомил с элитой. Вскоре это был один из самых наших успешных ресторанов – видимо, потому, что в этом убитом с инфраструктурной точки зрения городе живут очень хорошие люди.

Почему-то в Самаре и Питере люди похожи, как братья. У них совершенно одинаковый менталитет. Люди дружат, ходят друг к другу в гости. В Москве же привычки ходить в гости нет; а если тебя зовут, значит, надо по бизнесу что-то «перетереть». Так что москвич – особый человеческий вид, причем тяжёлый.

Ну и лучшие, самые красивые девушки страны живут в Самаре. Я не знаю, почему, что там случилось, какого рода произошёл взрыв – экологический или демографический, но они там ВСЕ КРАСИВЫЕ. Их там СТОЛЬКО! Это тот случай, когда количество очень хорошо преобразуется в качество.

К началу 2003 года у меня было уже четыре ресторана, и я ездил по разным городам – смотрел на уровень развития рынка, готовность города к открытию нашего ресторана.

Очень добрыми словами вспомню Нижний Новгород. Интересный город, интересные люди, с удовольствием там бываю.

Казань – самобытный город. Могу сказать теплые слова о руководстве города. Несмотря на некоторые восточные прибабасы, они делают всё рационально и качественно с точки зрения привлечения инвестиций. За некий ориентир, эталон в Казани взяли Дубай – там хоть и есть финансовые проблемы, но отрицать то, что они совершили революцию в инфраструктуре, глупо. Хотя они и переусердствовали.

И премьер-министр Татарстана Рустам Минниханов, и люди в мэрии Казани – на правильном пути, они создали дружественную для инвесторов обстановку. Всё понятно и предсказуемо, а это критически важно для инвесторов. Правильно, что Минниханова в начале 2010 года назначили президентом Татарстана вместо Минтимера Шаймиева.

Ощущения же от их соседа – Уфы, где мы тоже открыли ресторан, – у меня менее позитивные. Там больше бардака. По крайней мере так было в 2003 году. Возможно, к 2010 году президент Башкирии Муртаза Рахимов и улучшил инвестиционный климат.

О Екатеринбурге у меня воспоминания яркие, открытие нашего ресторана там прошло «весело». Губернатор Свердловской области Эдуард Россель познакомил меня со своим заместителем, и мы полагали, что проблем с властью там не будет. Но! Welcome to modern Russia! Кто мог знать, что между главами администраций города и области отношения натянутые. А наш местный менеджер с мэром вообще никаких разговоров не вёл – это его упущение. Мы привезли Михаила Боярского, Леонида Ярмольника, Игоря Корнелюка, «Мумий Тролля», De Phazz... И в самый разгар выступлений кто-то просто вырубил свет, а начальник электросети уехал на дачу.

Мы не могли просто так взять и разойтись. Сначала зажгли кучу свечей. Потом договорились с военными и подогнали к зданию два генератора. В итоге всё закончилось хорошо. Мораль сей басни такова: никогда не сдавайся, всегда ищи выход, создай хорошую команду, которая поможет тебе в борьбе. До сих пор в городе помнят открытие нашего ресторана, и это очень хорошая реклама для него. Недаром ресторан в Екатеринбурге – один из лучших в сети.

Хорошие ощущения у меня остались от Чувашии. В 2003 году я хотел купить пивоваренный завод в Чебоксарах (об этом подробнее – в следующей главе) и, когда ехал в машине с президентом Николаем Фёдоровым, в первый и последний раз в жизни видел, как гаишники отдают мне честь.

Ещё хочу выделить Владивосток – я и не думал, что открою там ресторан. Это город свободных людей. Хотя по видовым характеристикам он похож на Сан-Франциско, я бы сравнил его с Петербургом – по ощущениям, по ментальности людей. Хорошо, что в связи с саммитом АТЭС там строят мосты, дороги, Дворец конгрессов. Если этот красивейший город развить, он станет туристической Меккой как для азиатских, так и для российских туристов.



*Открытие ресторана в Нижнем Новгороде посетил полномочный представитель*

Со свойственной мне прямолинейностью заявляю: Камчатка—это лучшее место в России. А может, в мире. Ничего подобного я нигде не видел: вулканы, гейзеры, сопки, снег, резкие перемены погоды. Мы ездили в группе с французами, немцами, американцами заниматься фрирайдом. Все были в шоке – зимой можно купаться в гейзере, как в джакузи. Совершенно уникальное место, и, слава Богу, мы не продали его вместе с Аляской.

Мне нравится бывать в Сочи, в Красной Поляне. Кататься там на подъёмниках я не рекомендую, но, с точки зрения фрирайда, это одно из лучших мест в мире как по качеству снега, так и по крутизне склонов. Недаром там проходит этап Кубка мира по фрирайду, и лучшие спортсмены цокают языком: «Да, это место действительно крутое». Наверное, Сочи теперь будет инфраструктурной столицей России – всё-таки к Олимпиаде-2014 мы просто обязаны все сделать хорошо.

В России много прекрасных, красивых мест, где живут прекрасные люди. Но экономика у нас перевёрнутая. Всё в центр, всё в Москву. Это очень несправедливо и неправильно. Так что никаких вопросов о том, почему в России не любят москвичей, у меня быть не может. Что говорить, если даже Питер серьёзно уступает Москве в деньгах. Особенно хорошо это видно по амбициям менеджеров: московские просят столько, сколько питерским даже в голову не придёт.

При этом питерские менеджеры часто сильнее московских. Люди из Петербурга лучше работают. Мы более эффективные, менее зашоренные. Можно посмотреть на бизнес-карту, на политическую карту, на шоу-бизнес. Мы видим, что Питер всех сметает. Объясняется это очень просто: с одной стороны, это столица; но, с другой стороны, денег меньше, и чтобы их заработать, нужно приложить намного больше усилий. Это похоже на тренировку боксеров: один с гириями тренируется, а второй – без. Поэтому мы эффективнее, чем менеджеры из других городов.

То же самое можно сказать про артистов. Шнур за 100 долларов пел, через всё прошёл. Или «Мумий Троль» из Владивостока: пришёл, увидел, победил. Я считаю, что региональные амбиции – это всегда хорошо. А в Москве можно петь одну песню или продавать средний товар 20 лет и иметь успех. Рынок такой – разбалованный.

Конкуренция в Москве очень специфическая, а в некоторых сферах вообще отсутствует. Просто сужу по своему ресторану: какое-то время конкуренции почти не было, и ресторан очень хорошо зарабатывал. Через несколько лет прибыль уменьшилась, и только во время последнего кризиса ресторан начал страдать. Во-первых, люди стали меньше развлекаться. Во-вторых, много подобных ресторанов наконец-то пооткрывалось в Москве. Московская публика более искушённая и менее преданная. Она любит пробовать новое, ищет лучшее, поэтому получить постоянных лояльных клиентов сложнее. Москвичи всегда ищут получше и поновее, а в Питере люди десятилетиями ходят в одни и те же рестораны. Это европейская местечковая ментальность. Моё лучше, и точка!

Кстати, экономика ресторанов в Москве совершенно нерыночная. Их открыли очень много, а посетителей-то не прибавилось, особенно с кризисом. При этом в рестораны вкладывают миллионы долларов. В Америке или в Европе заведениям с таким объёмом инвестиций грозит однозначное разорение. Там рынок работает.

В Сан-Франциско каждый день открывается и закрывается по одному ресторану. То есть невозможно посетить все рестораны, даже если каждый вечер ходить в новый. И если ты видишь, что вечером ресторан заполнен на 80 процентов, значит, есть шанс, что он скоро закроется – издержки такие, что ты не можешь позволить себе держать незаполненный ресторан.

А у нас рестораны годами пустые стоят. Почему? Для владельца это не бизнес, а статусная вещь. Или способ занять жену. Или место, где можно спокойно посидеть. Ресторан генерит запланированный минус. А когда есть такие «нерыночные» игроки, то, понятное дело, нормальному бизнесмену, желающему заработать, будет трудно. Поэтому не рекомендую сейчас открывать рестораны в Москве.

Вот Арас и Эмин Агаларовы открыли осенью 2009 года в Москве ресторан Nobu (первый Nobu основали когда-то Нобу Матсукиса и Роберт де Ниро). Мы пришли туда пообедать с семьёй – и кроме нас там никого не было. Тревожный звонок, но это уже нынешнее время и пресыщенная Москва. А тогда, в конце 1990-х – начале 2000-х, мои рестораны принимали на ура почти во всех регионах.

# Глава 22

## Я такой один

Оборудование питерского ресторана оказалось настолько мощным, что всё пиво, которое на нём производилось, продать клиентам в розлив было невозможно. И тогда мы с Игорем Сухановым решили купить линию по розливу пива в бутылки. Я поехал в Италию и заказал её – это обошлось в несколько сотен тысяч долларов. Чуть позже я выкупил 25 %, принадлежавших Игорю, и стал единолично владеть рестораном, а он ушёл работать большим начальником, заместителем генерального директора «Межрегионгаза».

Олег Гусев снял красивую рекламу «В музее»: китайцы ходили по музею и фотографировали, а среди экспонатов было пиво «Тинькофф». Мы показали её на двух-трёх каналах, заплатили за это 100 тысяч долларов и... бутылочное пиво стало хорошо продаваться. Бренд был, конечно, не общероссийского масштаба, но люди стали его узнавать – даже в московской сети «Рамстор» стояло наше пиво. Вот куда я прыгнул!

Спрос на бутылочное пиво превышал предложение. Мы могли делать пару тысяч бутылок в день, а нужна была пара десятков тысяч. При себестоимости в 30 центов мы продавали бутылку оптом по доллару. У ценообразования был сток-фактор: если пива нет на складе, цену повышаем, если есть – не повышаем. Вот и весь маркетинг.



*Для массового производства пива «Тинькофф» мы изменили дизайн бутылки, сделав его более «премиальным»*

**Антон Большаков, бывший заместитель председателя правления банка «Зенит»:**

После кризиса 1998 года я возглавлял направление проектного финансирования в банке «Зенит». Я искал точки приложения финансовых сил и через питерский филиал вышел на компанию «Дарья». Компании нужны были средства для расширения бизнеса, строительства нового цеха. Необходима была встреча «верхов», и прилетел

Олег Тиньков, достаточно известный на тот момент благодаря пивному ресторану.

«Дарья» тоже имела какую-то долю на рынке мясных замороженных продуктов. Олег приехал из Штатов на один день – утром прилетел, вечером улетел, что меня поразило. Так и познакомились. Мы поговорили, он произвёл достаточно хорошее впечатление, он вообще умеет это делать. По сравнению с другими клиентами смотрелся достаточно свежо – неординарный молодой человек.

Меня жизнь научила учитывать интересы других, и он обладает такой же способностью – понимать и учитывать интересы. Не было тупой торговли за три копейки, как часто бывает, когда рядом пролетает три миллиона. Потом его сотрудники прислали документы. Началась работа, в результате построили новый цех, потом новый пивной завод, потом большой завод, пивные рестораны в Москве, Самаре – в общем, у нас получилось долгосрочное сотрудничество: мы много всего финансировали, пока я работал в банке.

Нам не хватало товара, и я стал думать о строительстве завода. Свободные деньги у меня к тому времени появились за счёт продажи пельменного бизнеса «Дарья». Но я не хотел вкладывать все деньги в завод, решил что-то оставить на семью. Поэтому с идеей постройки завода я пришёл к Антону Большакову. Мы познакомились с ним ещё в 1999 году, и знакомство это до сих пор вызывает у меня улыбку.

Когда я учился в Бёркли, позвонил Игорь Пастухов и сказал: «Есть интересные ребята из «Зенита», они дают нам кредиты на «Дарью»». В пятницу я отпросился у профессора-преподавателя, прыгнул в машину, сел на самолёт Сан-Франциско-Франкфурт, оттуда вылетел в Москву и уже утром в субботу встретился с заместителем председателя правления банка «Зенит» Антоном Большаковым. Разговаривали про новые кредиты для «Дарьи». Это нормальное желание банкиров знать собственника бизнеса в лицо, если идёт речь о расширении кредитных лимитов для него.

Вечером я сел в поезд, утром приехал в Питер, посмотрел фабрику «Дарья» и – в аэропорт Пулково. Когда летишь в Америку, время «работает назад», так что приземлился я в Сан-Франциско вечером в воскресенье, а уже утром в понедельник пошёл в школу.

По понедельникам мы описывали свои выходные. Кто-то из студентов рассказывал, что купил субботний Wall Street Journal и читал его в Starbucks, кто-то ездил кататься на лыжах в Скво-Вэлли.



*Обсуждаем стратегию продвижения пива. На столе – дизайн, придуманный специально для американского рынка*

Профессор спросил:

– Олег, а ты где был?

– Я слетал в Россию, в Москву и Петербург.

– Ты шутишь?

– Нет, у меня была деловая встреча в Москве, и я посмотрел свой завод в Петербурге.

Получилось смешно. Студенты и профессор были в шоке от такого «ненормального» русского. Но я не зря в тот раз слетал в Москву и Питер. Знакомство с Антоном Большаковым очень помогло мне в 2002 году.

Именно к нему я пришёл с идеей постройки завода.

– Антон, у меня в Петербурге есть пивной ресторан, в нём работает небольшая бутылочная линия. Пиво идёт влёт! Заявок в несколько раз больше, чем мощность линии. И я почти не вкладывался в продвижение бренда!

– Интересно. И чего ты хочешь?

– Хочу строить небольшой пивоваренный завод за 20 миллионов долларов, мне нужен кредит на четыре миллиона. Такой завод может варить 125 тысяч гектолитров пива в год. Это три миллиона бутылок в месяц. Промежуточный вариант между большим заводом и мини-пивоварней. Чертежи есть.

Антон поверил в идею и открыл нам кредитную линию. Надо отдать ему должное – этот человек сумел отделить зёрна от плевел и разглядеть бриллиант в помойке. Он не только мне помог – по его инициативе банк начал сотрудничать и с другими способными бизнесменами.

И я стал строить завод в Пушкине – рядом с нашим бывшим заводом «Дарья». Сергей Рукин из МБК нашёл заброшенный недостроенный склад. Мы взяли эти 2000 квадратных метров. Я провёл это время в муках, как при рождении ребёнка, – мы строили, строили, строили... Я не вылезал со стройки, звонил контрагентам, летал в Германию, приезжал в банк «Зенит» – все силы тратил на проект. Сначала я планировал запустить завод в октябре 2002 года, но в России сроки НИКОГДА не соблюдаются. Слишком много неизвестных в этом уравнении: строители могут затянуть, производитель – поставить оборудование не в той комплектации, на таможне оно может простоять неизвестно сколько, согласования у разных чиновников сразу не получишь и т. д. Полгода теряются в любом случае, а если есть проблемы с финансированием, то год набегают «как здрасьте». У некоторых стройки растягиваются на несколько лет.

Меня это мало успокаивало, строил я на кредиты, и каждый месяц вставал мне в копеечку. Я очень нервничал – впервые в жизни у меня появилась бессонница. Долго не мог заснуть и просыпался через два-три часа. Если плохо спишь, то днём чувствуешь себя куском дерьма. Перед открытием ресторана в Новосибирске в январе 2003 года я не спал сутки – и настолько плохо себя чувствовал, что ушёл в разгар праздника, в начале выступления группы «Ленинград». Потом шатался по новосибирской гостинице – не мог заснуть. Я перепробовал все средства: от горячего молока до тёплой ванны. Не помогло и рождение Ромы, нашего третьего ребёнка, 23 февраля 2003 года. Действовала только водка, после неё я мог нормально поспать. Пришлось идти к профессору, главному специалисту по проблемам сна.

– Что вас беспокоит, из-за чего нервничаете?

– Никак не дострою пивзавод. Боюсь, что не смогу рассчитаться с банком.

– Когда постройте, тогда и спать начнёте.

Задержка могла быть больше, если б строительство велось не стахановскими темпами – спасибо Георгию Альеву из строительной компании «Эдванс». Хорошая компания, рекомендую. Страна должна знать своих героев. Немецкая компания Steinecker – тоже молодцы, пошли мне навстречу, придумали синтетический продукт (кредиты, отсрочка, наценка), чтобы легче было финансировать проект. Если б не партнёры, я бы не успел к летнему сезону 2003 года. Своих людей почти не было. Пастухов уже ушёл от меня, а с Сурковым мы параллельно занимались лесным бизнесом.

Очень мне помог Саша Котин – именно он снял первую бутылку с конвейера нового завода. А на следующий день его убили.

Мне всегда везло на хороших людей, я их часто встречал в жизни. Благодаря им я развивался как личность и как бизнесмен. Один из них – безусловно, Саша, к сожалению, безвременно ушедший от нас. Я уже рассказывал, как в 1994 году нанял его, только что окончившего университет, юристом в «Петросиб». Саша полностью структурировал сделку по продаже «Дарьи», мы вообще не прибегали к услугам каких бы то ни было юридических фирм. В 2001 году самостоятельно провести сделку на 21 миллион долларов – это всё равно, что сейчас реализовать сделку на 200 миллионов. За эту сделку я ему подарил новый «мерседес» С-класса.

Саша очень любил красиво одеваться, покупать дорогие вещи, ходить на дискотеки, «зажигать». Он жил. Как будто чувствовал, что недолго осталось, и наслаждался жизнью. При этом был невероятный умница, трудоголик и очень талантливый юрист.



*Члены команды «Тинькофф» развлекаются в корпоративной поездке. На фото Михаил Горбунцов, Вадим Стасовский, Алексей Яценко, Андрей Мезгирёв, Александр Котин, Олег Тиньков и Самвел Аветисян*

### **О наркотиках и алкоголе**

Я могу покурить раз-два в год ганджубас. Это меня расслабляет. Всему своё время. Например, в 2004 году мы летали с менеджерами на Ямайку и курили траву каждый день, потому что там обстановка, атмосфера. Смотрели, как это делают местные, и курили с удовольствием. Когда был на Некере и говорил про эту тему с Ричардом Брэнсоном, он говорит – да какие проблемы, что тут такого. Он своим детям разрешает курить. Не знаю, разрешил бы я своим. Я не ханжа, могу и покурить, но если не курю

12 месяцев, со мной ничего не происходит. Мне наплевать. Тяжёлые наркотики – это совсем другое дело. Это полный яд. Это нужно сразу искоренять.

С водкой сложнее, я же русский. То пью, то не пью. На мой взгляд, я пью много, а на взгляд моих товарищей из Ленинске-Кузнецкого, я вообще не пью. Когда я набираю спортивную форму, покатавшись в Тоскании или позанимавшись во французских Альпах фрирайдом, то теряю жир. Чем лучше спортивная форма, тем меньше восприимчивость к алкоголю. Когда приезжаю, очень быстро пьянею. А потом набираю вес от алкоголя. Всё время нахожусь в противовесе: то занимаюсь спортом, то выпиваю, себя гублю. Мне не нравится выпивать в последнее время. Стараюсь делать это реже.

У меня тяжёлый период с 25 по 31 декабря. 25 у меня день рождения, 31 декабря – у Даши и Паши. Ну а потом Новый год, два рождества. Сами понимаете, это трудная для меня неделя.

Вообще, выпить больше тянет осенью и зимой. Алкоголь – хорошая вещь, расслабляет в разумных дозах. Я очень подозрительно отношусь к совсем не пьющим людям. Я считаю, что это опасные люди. Ровно так же: я не понимаю, как можно пить четыре раза в неделю. Даже два раза в неделю – это много. Возникает вопрос: где эта грань? Да, она тонкая, её нужно найти.

Роскошная чёрная кожаная куртка, волосы уложены гелем, такой петербургский итальянец, он привлекал внимание. Я ему об этом говорил: «Саша, аккуратно, ты парень очень броский, на шикарной машине».

За хорошую работу в «Дарье» я переоформил на него одну из своих первых квартир – трехкомнатную на улице Королёва, 26 – в счёт бонуса за половину стоимости. Саша переехал в эту квартиру с женой и двумя детьми.

Когда я сам жил в этой квартире и ставил машину на парковку, то я шёл до квартиры, держа заряженным газовый пистолет. Когда заходил в подъезд, сначала пинком открывал дверь, держа пистолет наготове, а потом уже заходил. Как выяснилось, не просто так.

Когда Саша зашёл в подъезд, его ударили по голове какой-то трубой, забрали ключи, сняли вещи и угнали машину. Позже выяснилось, что это наркоманы, хотевшие ограбить, но не убивать его. Может, он бы остался жив, если б не наша знаменитая медицина. Он пролежал 30 или 40 минут в подъезде, потом его нашли и ещё 30 минут ждали скорую помощь. Он умер в машине. Вот так погиб Саша. Он очень дружил с моей женой Риной.

Это удивительно, но примерно за полгода до его гибели у нас состоялся разговор.

– Олег, не волнуйся, ты бизнесмен. Годы тяжёлые, посткризисные, всякое может случиться. Но что бы с тобой ни случилось, мы всегда позаботимся о твоей семье, детях, я тебе лично даю слово, что всё разрулю, сделаю так, что твоя семья не пострадает. Никакие партнёры, рейдеры не получат доступа к твоему состоянию.

– Спасибо, Саша.

И кто бы мог подумать, что через полгода именно мне пришлось делать то же самое. Саша был ключевым человеком во всех моих бизнесах: и в «Дарье», и в пивном заводе, и в ресторанах. Прошло семь лет с момента его смерти, а мне его очень не хватает. Если бы у меня был такой юрист под рукой, мы бы сейчас горы свернули. И банк «Тинькофф Кредитные Системы» совершенно точно занимал бы чуть лучшие позиции на рынке. Был бы чуть более сбалансирован с точки зрения корпоративного управления, и документы были бы в большем порядке.

Светлая память Саше, земля ему пухом, а его супруге Наташе, детям – Гоше, которого я

крестил уже после смерти папы, и старшему сыну Рыжику – здоровья. Мы заботимся и будем продолжать заботиться о них.

*Саша, для меня честь – вырастить твоих детей и дать им образование.*

*Спасибо тебе.*

Сколько таких людей потеряла Россия. Глупо погибнуть в 29 лет, оставить двух маленьких детей, жену – полный идиотизм... А придурки продолжают существовать и не приносят нашей стране ничего, кроме проблем. А хорошие люди уходят. Это полный бардак.

\* \* \*

Время было таким нервным, что мне пришлось отказаться от одного очень интересного бизнеса. Расскажу об этой истории.

Началось всё в 2001 году на экономической конференции в Нью-Йорке. В лифте я подошёл к Сергею Генералову, который тогда был депутатом Госдумы, а раньше – министром топлива и энергетики. Такой большой начальник из телевизора.

– Здравствуйте, я знаю, вы – Сергей Генералов. А меня зовут Олег Тиньков. Я занимаюсь бизнесом.

– Очень приятно, Олег.

Отношения с Сергеем завязались. И пошло-поехало.

Когда я продал «Дарью» и затеял маленький пивной завод, Сергей мне предложил заняться водкой. Он летом 2002 года купил водочный завод «Топаз» под Москвой за 18 миллионов долларов – тогда казалось, что это безумные деньги. Говорили, что прежний владелец Алексей Симонов поехал во Францию и купил там виноградник. Все думали, что он миллиардер.

На тот момент у Сергея был партнёр – Симан Поварёнкин – парень, внешне напоминающий Наполеона. Вроде бы русский, но выглядел и вёл себя как Наполеон. Сергей предложил мне участвовать в алкогольном бизнесе с долей в 25 %. У Симана, курировавшего водочный проект, тоже была четверть, а у Сергея – 50 %. Человек, который во всех своих бизнес-проектах всегда владеет, я подчёркиваю, только контрольным пакетом, в данном случае согласился на половину в компании!

Сергей хотел создать премиальную водку, потому что ему понравилось, как я сделал пельмени «Дарья». Мы даже зарегистрировали несколько брендов (я уже точно не помню названий), заказали дизайн бутылки, но дело так и не пошло.

Строя завод в Пушкине, я понял, что распыляюсь, не уделяю достаточно времени своему бизнесу (а я всегда должен осеменять бизнес, окрылять его). Я не то что бы не верил в водку, просто не хватало времени. А быть халевщиком – партнёром... Я честно позвонил Сергею примерно через полгода и сказал: «Сергей, у меня нет времени этим заниматься. Ты мне верни деньги, а я верну акции, мне ничего за это не надо. Я должен выйти из бизнеса. А делать туфту я не хочу».

Сергей и Симан меня поняли, и я вышел из этого партнёрства мирно и безболезненно. Пожелал им успеха. До сих пор у нас отличные отношения с Сергеем Генераловым – периодически мы встречаемся, обедаем. Я считаю, что он – великий предприниматель. Когда он спустя шесть лет продал «Русский алкоголь» за 400 миллионов долларов, я увидел свою виртуальную четверть – 100 миллионов долларов. Но я не пожалел, потому что преуспел в пивном бизнесе. Вот пример того, как важны для предпринимателя фокусировка и возможность

выбирать.

Поступил ли я правильно с рациональной точки зрения? Конечно, нет. Я не заработал кучу денег. Был ли я честен с самим собой? Верно ли я поступил, не пойдя против своих убеждений? Конечно, да. Я ни о чём не жалею, я сделал это совершенно искренне. Не заработал на одном, заработал на другом. Я поступил честно по отношению к себе и своим партнёрам. Это то, что вы, дорогие мои читатели, будущие и настоящие бизнесмены, должны для себя принять. Нужно найти в себе мужество, чтобы выйти из бизнеса, если он мешает сконцентрироваться на том, во что ты больше всего веришь, или на том, что тебе по душе. На тот момент таковым для меня было пиво.



*Губернатор Санкт-Петербурга Владимир Яковлев выступил на открытии моего пивзавода в Пушкине перед самой своей отставкой*

Вообще с водкой у меня сложные отношения. Сергей Генералов мне предлагал водочный бизнес, Рустам Тарико в своё время звонил и предлагал возглавить его огромный водочный бизнес «Русский стандарт». В первом случае я сказал, что занимаюсь пивом, во втором – что буду заниматься банками. Делать что-то наполовину или вполсилы – не моё. В подобных случаях мне не важны деньги. Важно, чтобы к проекту лежала душа, и я занимался им серьёзно, а не «просто так».

«Большие» предприниматели часто предлагают мне бизнесы, желая видеть меня в качестве некоего управляющего процессом, лид-менеджера с каким-то миноритарным пакетом. И даже иногда говорят, что мне не нужно инвестировать деньги. Это хорошие предложения, но они идут вразрез с моими принципами, убеждениями, установками. Я всегда отказываюсь. В итоге я не зарабатываю деньги, но об этом не жалею.

\* \* \*

Официальное открытие маленького завода состоялось 6 июня 2003 года, через два месяца после того, как он реально заработал. На него приехали губернатор Санкт-Петербурга Владимир Яковлев, глава Пушкина Михаил Каратуев и даже пивной король, президент «Балтики» Таймураз Боллоев. По легенде, первую бутылку с конвейера взял Яковлев.

На церемонии открытия он скорее всего уже знал, что дорабатывает в качестве губернатора последние дни. Буквально через 10 дней, 16 июня 2003 года, президент Путин подписал указ о назначении его вице-премьером по жилищно-коммунальному хозяйству. «Расстрельная» должность, как в советские времена – министр сельского хозяйства. Возможно, таким образом Путин мстил Яковлеву за то, что тот в 1996 году вышел из команды Собчака и обыграл его на выборах. Тогда бывшему первому вице-мэру Путину пришлось долго подыскивать себе новое рабочее место в Москве. С другой стороны, не проиграй тогда выборы Собчак, Путин никогда не стал бы президентом страны. К 2003 году Путин освоился в должности президента и решился убрать Яковлева со стратегического поста питерского градоначальника.

Надо сказать, что я неплохо отношусь к господину Яковлеву. Он действительно крепкий хозяйственник, но не политик. У него нет харизмы, а у настоящего политика она должна быть. Он заложил фундамент для развития Питера, но город, конечно, раскрылся и заблестел при Валентине Ивановне Матвиенко. Во времена Яковлева она работала полномочным представителем президента в Северо-Западном федеральном округе, а 5 октября 2003 года выиграла губернаторские выборы во втором туре. Конечно, ей помог экономический бум, наши «тучные» годы. О том, как я общался с Валентиной Матвиенко, когда строил большой пивзавод, расскажу позже.

Итак, я получил завод, способный производить 37 миллионов бутылок в год. Но куда их девать? Это принципиально другие объёмы, чем те, которые выпускала наша бутылочная линия на Казанской улице. Требовался прорыв. Когда строительство подходило к концу, я понимал, что нельзя просто запускать товар, сначала должен возникнуть резкий дефицит. И создать его нужно с помощью уникального продукта, уникальной цены и правильной дистрибуции. Бутылку нам разработала компания «Коруна» – оригинальную, с женской талией, которую потом так полюбили женщины. Бутылка гравированная, невозвратная – после того, как пиво выпито, её можно было только выбросить. Легко открывающаяся крышка и six pack – упаковка по шесть бутылок – тоже стали нашими ноу-хау. Немецкий рецепт, качественный баварский солод. Какая должны быть цена? Мы понимали, что можно назначить любую. Так и получилось. Мы начинали от 70 центов за бутылку и дошли до отпускной цены в 1 доллар 20 центов за бутылку при полной себестоимости в 29 центов. Я помню, в блоге написал про наценку в 200-300 % и меня жёстко раскритиковали. Но и на «Дарье», и на пиве «Тинькофф» я всегда зарабатывал именно столько. Иначе где взять деньги на покупку современного оборудования, на оплату труда людей и на самое дорогое – рекламу? Ведь маркетинг в секторе FMCG очень дорогой. И от него очень многое зависит. С маркетингом пива «Тинькофф» всё получилось отлично.

Перед запуском завода судьба свела меня с Олегом Компасовым, режиссёром, живущим в Америке. Я прожил в США в общей сложности шесть лет и почти не встречал русских мужчин, женатых на американках. Мы привыкли искать лёгкие пути, а жить с русскими женщинами намного проще. А он хорошо жил с американкой. Мне это понравилось, я понял, что в Олеге есть зерно.

Конечно, мы объявили тендер. Приходило много агентств с беззубыми, на мой взгляд, идеями. И уходили, обиженные... А Олег предложил три идеи, и все просто офигительные по содержанию, восприятию и отношению, которое они вызывали. Если реклама не вызывает ОТНОШЕНИЯ – на хрена она нужна? Она не обязательно должна шокировать, но должна вызывать эмоции. И Олег Компасов предложил совершенно гениальную идею. Мужчина лежит на яхте, слева от него – белая девушка, справа – чёрная.

Когда все видят цветные сны,  
он видит чёрно-белые.  
*Он не такой, как все.*

Когда все пьют пиво, он пьёт «Тинькофф».  
*Он такой один.*  
«Тинькофф».

У меня развито правое полушарие мозга – я человек дела и экстраверт, мне действительно никогда не снятся цветные сны. Только чёрнобелые. И я всегда завидовал людям, чётко и ясно рассказывающим содержание своих снов. Я полных сюжетов не помню, только фрагменты. Если я их опишу, вы подумаете, что я сумасшедший. Наверное, оно так и есть.

### **Евгений Финкельштейн, промоутер:**

Олег – человек эпатажный, но чувствующий грань. Он умеет правильно скользить по ней, никогда не переходя черту, после которой эпатаж тяжело воспринимается. У него вообще всегда всё продумано.

Смешного много было. Вскоре после того, как по телевидению прошла реклама ««Тинькофф». Он такой один», был показ Bosco di Ciliegi. Тут мимо прошёл Олег в одежде Bosco, а затем ещё человек 30. И я пошутил: «Говорят, «он такой один», а таких, оказывается, до хера». Он эту шутку услышал и показал мне кулак.



*Наш третий ребёнок Рома родился 23 февраля 2003 года, когда заканчивалось*



*Пивоваренный завод в Пушкине мы ввели в строй весной 2003 года*

В общем, идея с яхтой понравилась. Мы взяли музыку Ильи Лазутина, из песни «Доброе утро, планета» группы «Мумий Троль». Потом Олег Компасов и Самвел Аветисян полетели в Португалию снимать ролик. Из Москвы привезли блондинку, а в Португалии нашли негритянку, арендовали вертолёт и за очень небольшие деньги сняли этот ролик. В мае он появился на телевидении и сразу произвёл фурор. Главное в том, что удалось вызвать отношение, найти поколенческий инсайт – люди до сих пор вспоминают эту рекламу. Все считают, что мы потратили кучу денег. На самом деле за три года на рекламу пива «Тинькофф» мы потратили 10 миллионов долларов. Это просто копейки по сравнению с расходами наших конкурентов, лишь небольшая часть маркетингового бюджета, например, «Балтики»! А мы отстроили огромный бренд! До сих пор – а уже прошло пять лет с момента продажи пивоваренного бизнеса – люди продолжают думать, что я пивовар и «такой один». Даже название этой книги выбрано по мотивам того гениального слогана. Я очень горд тем, что мы это сделали. Назову героев – их не так много.

Олег Компасов – автор идеи. Олег Тиньков – человек, принявший идею и немного адаптировавший её. Самвел Аветисян – директор по маркетингу – человек, который сначала идею не принял, но затем доработал её, дополнил, внедрил. Безусловно, без Самвела ничего бы не было, он принимал во всём самое активное участие. Михаил Горбунцов, наш директор по рекламе, талантливо покупал эфирное время на телевидении. Оксана Григорова, PR-директор, делала всё информационное сопровождение.

Вот эти люди реально участвовали в строительстве бренда. Часто слышу и вижу в резюме: «Я построил бренд «Тинькофф», «Дарья» или «имел отношение»... Возможно, но я перечислил тех, кто реально делал, а не «имел отношение».

Всего у Олега Компасова было три идеи. Самвелу больше всего понравился такой креатив: человек въезжает в Кремль на машине с бутылкой пива «Тинькофф», смотрит на кремлёвскую звезду и говорит: «Хм, однако, я влетел. Выше звезд» и ещё какие-то слова. Тоже интересная реклама, провокационная. Ещё была остросоциальная реклама с таким текстом:

*У них есть деньги, они думают, что у них есть власть.*

*У них есть охрана, они думают, что они в безопасности.  
У них есть секс, они думают, что у них есть любовь.  
Он не такой, как все.  
Он верит в себя, главное для него – внутренняя свобода.  
«Тинькофф» – он такой один.*

Были и другие ролики. В них подчёркивались разные преимущества пива. Например, в бутылки мы стали разливать пять видов: «Платиновое» (пилзнер), «Золотое» (лагер), «Красное» (бок), «Тёмное» (портер) и «Белое» (пшеничное). Чтобы донести до потребителя мысль о разнообразии, мы сняли ролик с разноцветными стройными девушками на пляже:

*Они такие разные.  
Белые и тёмные, красные и золотые.  
И даже платиновые.  
На любой вкус.  
«Тинькофф». Он такой один.*



*Владимир Довгань – один из первых в стране людей, использовавших свою фамилию в качестве бренда*



*Производство пива – процесс высокотехнологичный*

Для рекламы сети ресторанов тоже был специальный креатив из этой серии:

*Они приходят сюда.*

*Здесь течёт своя жизнь.*

*«Тинькофф» – пиво ручной работы.*

*Он такой один.*

*«Тинькофф», частная пивоварня.*

Не вся наша реклама была одинаково удачной. Мы не сумели создать что-то настолько же яркое, как ролик с яхтой. Была задана планка, повторить которую тяжело. Так обычно и бывает: задаётся планка, потом люди требуют продолжения, но это трудно. Гениальные вещи непросто повторить. Земфире не удалось повторить свою первую пластинку, а Виктору Пелевину – написать книгу лучше, чем Generation P. Следующие пластинки Земфиры и книги Пелевина хорошие, как и наши последующие ролики, но самый первый с яхтой... С ним ничто сравниться не может. Это была феерия. Что тут началось! Разместившись только на НТВ, мы получили кучу публикаций, кучу откликов. Конкуренты пребывали в шоке! Но меня мало волновал их шок, главное – дистрибьюторы стали сметать наш товар. Они брали кредит под товары, которые им предоставляла «Балтика», и покупали наше пиво. Мы работали только за наличные. Потом мы обнаглели так, что продавали только по предоплате, подняли цены в два раза, а завод не справлялся с заказами. Вот что даёт реклама, вот как действует маркетинг!

# Глава 23

## Моя афера

Параллельно со строительством завода в 2003 году мы вели подготовку выпуска облигаций, феноменальных для рынка. Представьте себе: компания с оборотом в девять миллионов долларов – два ресторана – выпустила облигации на 13 миллионов. Под достаточно высокую доходность – 17 % годовых, но полностью необеспеченные облигации, честно погашенные, как и предполагалось, в 2005 году.

Инициатором идеи стал Александр Винокуров, бывший владелец банка «КИТ Финанс». В 2002 году, когда его банк ещё назывался «Вэб-инвест», мы с ним пили пиво в московском ресторане «Тинькофф». Я рассказывал о своей мечте – построить большой завод – и он сказал:

- Олег, почему бы тебе не выпустить облигации под проект большого завода?
- Саша, какие облигации с нашим оборотом? Мы не аудированные, просто никакие.
- Это можно исправить.

Дорогие читатели, вот что значит мечта или глупая идея. Для меня слова Саши звучали абсурдно. Но, спасибо ему, именно он бросил эту идею, поначалу показавшуюся мне идиотской. Он убедил меня, что её можно реализовать. Отсюда всё пошло, я загорелся. В январе мы учредили фирму «Тинькофф-инвест», так как на «чистое» юридическое лицо выпускать облигации удобнее. 60 % долей в этом ООО принадлежало ООО «Новые технологии» (сеть ресторанов «Тинькофф»), а 40 % – ООО «ИнтерБир» (пивоваренный завод в Пушкине). Оба ООО полностью принадлежали мне и были оформлены через компанию Williams Technologies Inc. (Британские Виргинские острова). «Новые технологии» и «ИнтерБир» выступили поручителями по облигационному займу. 11 апреля Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг зарегистрировала выпуск облигаций на 400 миллионов рублей. Организатором стал банк «Зенит» как мой основной финансовый партнёр – я не мог поставить на это место «Вэб-инвест». Зато последний вместе с «Новикомбанком» стал соорганизатором.



*В 2003 году я решил строить большой пивоваренный завод на заёмные деньги*

Облигации мы решили выпускать двухлетние, с четырьмя купонными периодами с одной офертой. То есть через год после обращения мы обязались выкупить у всех желающих бумаги по номиналу в 1000 рублей – это придавало облигациям дополнительную привлекательность. При этом ставка по третьему и четвёртому купонам фиксировалась на высоком уровне (20,5 % годовых), а предметом торга на аукционе стала ставка по первым двум купонам. Аналитики высказывали скепсис. «Рынку предложен любопытный эмитент. С одной стороны, перспективный и растущий бизнес. С другой стороны, существенные риски: молодой бизнес, большой объем заимствований, большой финансовый рычаг (он приводит к низким значениям финансовой устойчивости и высокой долговой нагрузки компании)», – говорил Владимир Цупров из «Национального банка развития». «Случай Тинькова – классический пример проектного финансирования. Облигации – инструмент, в принципе хороший для приведения всех денежных потоков в одну валюту, но его доходность заведомо высока для серьезного рассмотрения. Если доллар не будет расти, долларовая доходность займа окажется равной 20 %, что очень дорого», – полагал Алексей Кривошапко из Объединенной финансовой группы.

30 апреля я выпустил-таки облигации. Ставка первых двух купонов рынок установил на уровне 12,95 % годовых. Учитывая более высокие следующие купоны, облигации мы разместили под 17,1 % годовых. Рынок офигел: микроскопическая компания выпустила облигации на сумму больше своей выручки. Абсурдная идея, возникшая «под кружку пива», превратилась в бизнес. Мы подняли кучу денег – 13 миллионов долларов. Я не считал, что это дорого: мой бизнес был высокорентабелен, я видел его перспективы. В таких случаях не обращаешь внимание на процентную ставку. Главное – есть деньги для развития.

Я благодарен за работу над выпуском облигаций моему тогдашнему директору по корпоративным финансам Алексею Карпенцеву. Это парашютист, фрирайдер, яхтсмен и человек, гуляющий сам по себе. Ему тяжело работать в структуре, и сразу при поступлении на работу он об этом сказал, но мы решили попробовать. Мы с ним до сих пор в хороших отношениях и иногда пересекаемся на лыжах в Красной Поляне, где он сейчас живёт.

Семь миллионов долларов я хотел использовать на инвестиции: расширить производственные мощности завода в Пушкине вдвое – до 250 тыс. гектолитров к декабрю 2003 года. В частности, купить 20 цилиндроконических танков, четыре форфаса, а уже летом запустить линию солодовых коктейлей мощностью 8000 литров в час и стоимостью порядка одного миллиона евро. С новыми мощностями мы могли бы производить шесть миллионов бутылок в месяц, и в 2004 году я планировал выходить на оборот в 72 миллиона долларов. Плюс в планах было открытие ещё нескольких ресторанов. Оставшиеся от продажи облигаций шесть миллионов долларов я хотел потратить на погашение долгов перед банком «Зенит».

В то же время я понимал, что мощностей по выпуску пива у меня мало, и даже их удвоение особо не поможет. Надо покупать или строить нормальный завод. Какой? Компания Steinecker в 2001 году в Чебоксарах построила пивзавод «Булгар-хмель» на кредит от правительства Германии в 25 миллионов долларов под гарантии правительства Чувашии. В 2003 году он каким-то образом оказался у Кахи Бендукидзе, и тот хотел его продать. Каха вообще умудрялся влезть во многие предприятия. Я вообще не понимаю, как физическое лицо смогло завладеть, например, Ижорскими заводами, самыми большими в Питере. Предприятие, расположенное на одной тысяче гектаров, принадлежало, по сути, одному человеку. Также он владел «Уралмашем», заводом по строительству подводных лодок «Красное Сормово» и другими стратегическими предприятиями. И, слава Богу, что теперь всё это перешло государству – через «Ростехнологии». Отдавать такие заводы в частные руки было совершенно неправильно.

Я ездил к Кахе на переговоры в офис в Благодатном переулке, в центре Москвы. Заходишь – железные двери, выкатывается огромный Каха и начинает гнуть пальцы: какой он крутой! Каха проявил себя грамотным переговорщиком, жёстким и цепким, но его восточные корни сказывались.

В итоге летом 2003 года мы заключили договор о намерениях, и я перечислил ему два миллиона долларов. В Чебоксарах мы даже завезли на завод бутылки, а Андрей Мезгирёв практически жил там. Мы вплотную общались с президентом Чувашии Николаем Фёдоровым, правильным человеком, хорошо относящимся к инвесторам. Но в августе позвонил менеджер Бендукидзе и сообщил, что завод уже продали InBev за 36 миллионов долларов. Как? Почему? Зачем? Я недоумевал и вызвал Каху на встречу. Он приехал в ресторан «Тинькофф», съел пару сосисок и сказал:

– Знаешь, Олег, ты не расстраивайся. В своё время в НИИ я занимался полупроводниками, но проиграл тендер на завод. Я переживал, как и ты, две недели не спал. А сейчас я тебе скажу, где находился тот завод, и ты всё поймешь.

– Где?

– В Грозном.

– Да, но ты продержал два миллиона долларов, эти деньги у меня не работали.

– Я их верну.

– Понятно, что вернёшь, но за это время я мог бы их использовать с выгодой.

Я до сих пор зол на Каху. Он повёл себя неправильно. Он заплатил за пользование деньгами по низкой ставке (LIBOR, если не ошибаюсь), которая даже не покрывала инфляцию.

После срыва сделки я позвонил Николаю Фёдорову, и он сказал: «Это частный бизнес. Ты же понимаешь, что я ничего не могу сделать». Ну и слава Богу. Есть русская пословица «Не было

бы счастья, да несчастье помогло». Она как раз про тот случай. Ввязавшись в «Булгар-хмель», я бы в нём застрял и остался маленьким производителем: завод мог производить только 800 тысяч гектолитров в год.

Больше никакие предприятия не продавались, и я решил, что надо строить самому. Отказ Бендукидзе только раззадорил меня. Я хотел стать значимым игроком на пивном рынке, заработать МНОГО денег. Проблема, однако, состояла в том, что у меня НЕ БЫЛО ДЕНЕГ НА ЗАВОД.

\* \* \*

И тут началась дикая афера – эксклюзивная история из этой книги. К тому времени мы купили в Пушкине всю землю рядом с заводом, огородили огромный участок – что-то около 10 гектаров, подвели все коммуникации под крупный завод: газ, электричество, воду. Не хватало только самого завода. А завод мощностью четыре миллиона гектолитров стоил 100 МИЛЛИОНОВ АМЕРИКАНСКИХ ДОЛЛАРОВ! Завод на два миллиона гектолитров стоил в районе 80 миллионов. Где их брать – непонятно. Я решил пойти ва-банк.

Деньги, полученные от продажи векселей, выпущенных с помощью «Атона», я отправил на предоплату всем поставщикам – чтобы люди начали заготавливать оборудование, строительные механизмы для объекта и не тратить потом на это время. Я хотел выиграть время и успеть с новым заводом в летний сезон 2004 года, чтобы захватить пик годовых продаж. Затем я приехал в «Зенит» и сказал: «Надо что-то делать». Вот мой оборот, вот моя прибыль – маленький завод приносил мне миллион долларов чистыми в месяц, но этого мне мало: чтобы оплатить строительство завода, потребуется 80 месяцев. «Зенит» – красавцы – открыли мне линию, оформили «синтетические» долги, предоставили гарантии немецким производителям, подтянули кредит от «Славинвестбанка». Завод был полностью построен в долг.

Часто меня в блоге спрашивают: если нет денег для бизнеса, что делать? Вот вам пример. Не говорю, что у вас эта операция пройдёт. Мне повезло, мне просто по жизни везёт. Но дело не только в везении. У меня был бренд. У меня был действующий бизнес. Был track record – удачный опыт строительства и продажи двух бизнесов. Кстати, на кредитном комитете в «Зените» Антон Большаков так и говорил: «Человек только что продал бизнес Абрамовичу. А до этого продал другой бизнес. Человек строит и продаёт, строит и продаёт. У меня нет сомнений в том, что он и в этот раз построит бизнес и продаст». Самое смешное: я действительно в 2005 году продал этот бизнес за 260 миллионов долларов – получилась новая success story, о ней расскажу позже.

Даже сейчас, занимаясь банком «Тинькофф Кредитные Системы», я одалживаю деньги на развитие. Бизнес во всём мире развивается на заемные средства. Все хотят занимать, потому что только за счёт собственных денег крупный бизнес построить невозможно. Какая-то часть обычно «своя», но непременно приходится одалживать. Когда я сегодня пытаюсь привлечь кредиты для банка, многие приводят аргументы, что я купил и продал несколько бизнесов, пытаются доказать, что у меня всё получается. Но всё равно я сталкиваюсь с бюрократами, как правило, они толстые, в очках, в плохо сшитых, зачастую английских костюмах (нормальный человек никогда не наденет английский костюм, а только итальянский или на худой конец – немецкий). Эти бюрократы говорят: «Нет, это всё пирамида. Это отстой». Я буду счастлив, если хотя бы один из этих идиотов купит мою книжку и прочитает. Может быть, ему что-нибудь станет понятно. А скорее, следуя его жизненной логике, он окончательно убедится, что мне нельзя давать кредиты. Ну и чёрт с ним. Пусть он засунет деньги себе в жопу. Пусть сидит дома

и прочит на канал Fashion TV. Чиновник, середнячок, серая личность. «Человек в футляре» – Чехов хорошо его описал. Или чиновник из «Шинели» Гоголя – он так и сдохнет рано или поздно от того, что его протёртый двубортный костюм кто-то украдёт. От переживаний. Так что, ребята, мораль басни такова: деньги доставать трудно, никто их просто так не даёт, даже с таким track record, как у меня.

\* \* \*

Вернусь к заводу. Как сработала схема финансирования? «Атон» на первоначальном этапе организовал вексельную программу на 150 миллионов рублей, давшую нам возможность сделать предоплату за оборудование. Затем «Атон» больше не участвовал в проекте, занявшись пивзаводом «Афанасий». Помимо наших оборотных средств, мы финансировали завод из двух источников. Первый источник – банк «Зенит», оплативший всю стройку и сделавший предоплату за оборудование, сразу поступавшее ему в залог.

Второй источник—немецкая фирма Ziemann GmbH. Она любезно дала нам отсрочку оплаты цилиндроконических танков, в которых происходит брожение пива.

Также «Зенит» оформил нам три аккредитива. Первый платёж немцам должен был пойти через четыре месяца после запуска производства. А вообще платежи «Зениту» предполагались до 2008 года. Мы торговались четыре месяца и снизили цену оборудования на 15 миллионов долларов. За рассрочку нам не дали никакой наценки, но понятно, что премия в цене всё равно была. То есть при оплате наличными цена ещё бы снизилась.

Но меня полностью устроили условия, особенно – по сравнению с другими похожими сделками. «Красный Восток» объявил, что за 100 миллионов долларов построил в Новосибирске завод мощностью 1,5 миллиона гектолитров. А мы за 80 миллионов долларов строили завод не просто мощностью 2 миллиона гектолитров, но с возможностью быстрого удвоения всего за 15 миллионов долларов. Я не побоюсь сказать, что это самый эффективный российский пивзавод с точки зрения инвестиций. Причина? Я лично вёл переговоры, никаких откатов не было.

14 октября мы подписали договор с немецким концерном Krones AG. На церемонию прилетели исполнительный вице-президент Krones Райнульф Дипольд и управляющий директор Steinecker («дочки» Krones – исполнителя проекта) Йозеф Конигер.

Мы выбрали Krones, потому что компания зарекомендовала себя как разработчик самых передовых технологий и обладатель запатентованных решений в области пивоваренного оборудования. Такого в России ещё не было: чтобы современный завод был построен немецкими фирмами «под ключ»: от закладки фундамента до монтажа бутылочной линии.

**Антон Большаков, бывший заместитель председателя правления банка «Зенит»:**

Олег пришёл и попросил денег на небольшой цех. Он ведь не попросил денег на Днепрогэс. До завода у нас было много других совместных проектов. За это время человек заработал положительную кредитную историю в нашем банке.

А когда ты строишься и развиваешься, деньги всегда нужны. И немного больше, чем существующее кредитное плечо. Олег сам сейчас банкир, понимает. У нас было три направления сотрудничества – «Дарья», рестораны и пиво. Два завода – маленький и большой – в Пушкине под Петербургом. Когда мы начали вместе работать, у него был один ресторан в Питере. Остальные рестораны сети построены на заёмные средства. Все кредиты по ним возвращены. Все довольны, все смеются. Претензий ни у

кого нет.

Не считаю, что при кредитовании Олега под пивоваренный завод риск был запредельный. Отрасль консолидировалась, росла каждый год по 25 %, ей нужны были мощности. Был риск в том, что в Санкт-Петербурге пивных мощностей слишком много. Но была и вера, что всё будет хорошо. Конечно, «на веру» никто деньги не даёт, но мы всё обсудили – как дальше развиваться, кто в случае чего будет бизнес покупать. Но всё и получилось так, как планировали.

Пока строился большой завод, я в основном торчал в Москве, занимался финансами и кредиторами. В Пушкине постоянно жило несколько десятков немцев из фирм Krones, Steinecker и Ziemann. Контролировал процесс Андрей Мезгирёв, которому я звонил по восемь раз в день.

Андрей – ещё один удачливый талантливый управленец из моей команды. Я рад, что он открыл своё дело и, насколько я знаю, дела идут успешно. Вот вам пример преобразования успешного управленца в предпринимателя. К сожалению, процент таких невелик, но он есть. Сейчас он сам что-то успешно строит, производит, сотрудничает с РЖД, у него в подчинении несколько десятков людей. Работает на благо страны.

До переговоров с немцами я рассчитывал построить и запустить завод к летнему сезону 2004 года. Они убедили меня, что это нереально, и мы передвинули дату на первое сентября 2004 года. «Таким образом, завод будет построен за 11 месяцев – это абсолютно рекордные сроки не только по российским, но и по мировым стандартам», – писали мы в пресс-релизе по итогам подписания договора. Но жизнь всё расставила по местам, строительство завода затянулось на девять месяцев и завершилось только летом 2005 года. Поэтому мой вам совет: закладывайте лаги в инвестиционные проекты. Знайте: что-нибудь обязательно пойдёт не так, как планировалось. Особенно в России и даже с подрядчиками из Германии.

# Глава 24

## Пива нет

Строя завод на кредитные деньги, я, конечно, рисковал. Журналисты задавали коварные вопросы:

– С вводом нового завода мощности компании увеличатся в девять раз. Вы не боитесь, что рынок не сможет поглотить столько пива от «Тинькофф»?

– Я всегда боюсь, но делаю. Такова моя судьба предпринимателя и бизнесмена. Не боятся только дураки. Смешно сказать: год назад мы боялись, что не продадим 12,5 миллиона литров.

– У вас есть ноу-хау, как обеспечить загрузку нового завода?

– У меня есть будёновка. Я её периодически одеваю. Секрет непобедимости Красной Армии был в будёновке. Вот и я надеваю её, и мы всех побеждаем.

Я рисковал, но, как считаю, разумно. Во-первых, у крупных игроков рынка не было собственного производства на Северо-Западе, и они, по сути, отдавали этот рынок «Балтике» и Heineken, купившим не только пивоваренный бизнес «Браво», но комбинат Степана Разина в Питере. То есть потенциальный спрос на завод со стороны «больших» присутствовал.



*Строя завод, я понимал, что это хороший товар для больших пивоваренных компаний. Так и получилось*

**Антон Большаков бывший заместитель председателя правления банка «Зенит»:**

Олег, безусловно, неординарный человек. Выдающийся. Человек, сделавший себя

сам. Харизматичный, жёсткий, где-то диктатор. Тем не менее он умеет работать с людьми. Интуиция и харизма – вот что ему помогает. Интуиция помогает выбрать правильный путь, харизма – увлечь людей, направить. Он лидер. Напористость, вера в то, что он делает, позволяют привлечь ресурсы и что-то создать.

Получить кредит в банке – это вопрос презентации. Если человек верит в то, что говорит, и знает то, что делает, у него есть опыт и ещё track record какой-то – я не вижу проблемы. Часто приходят неуверенные люди, они не ориентируются в бизнесе, и вообще непонятно, откуда они взялись. Им получить кредит тяжело. Бизнесмен должен быть прежде всего профессионалом. Олег просто вынужден был стать профессионалом, научиться понимать процессы производства пельменей, пива, банковских продуктов.

У Олега бизнес изначально очень экономный. Это бизнес, который двигают люди, а не цены на ресурсы. И в нём особо не разгуляешься.

Во-вторых, на случай, если интересного предложения по продаже завода не будет, мы готовились к выпуску более массового пива, чем «Тинькофф». Стало ясно, что с его ценовым позиционированием крупный завод им не загрузить, а переводить его в более низкую нишу не хотелось. Поэтому мы придумали бренд «Т», рассчитанный на студентов. Кроме того, я вёл переговоры с западными производителями о лицензионном розливе продукции их брендов.

Параллельно мы экспериментировали с новыми для российского рынка продуктами – а вдруг пойдут! В 2003 году запустили пиво «Текиза» с текилой и лаймом – лёгкий напиток с небольшим содержанием алкоголя. Он хорошо утоляет жажду – в этом мы убедились, когда отдыхали с сотрудниками в Сан-Франциско на вилле директора San Francisco Chronicle. Стояла жара, и мы всю неделю пили ящиками пиво Tequila производства Anheuser-Busch. Решили, что надо делать аналогичный продукт в России, потом поняли, что бренд в России не зарегистрирован. Мы взяли похожий бренд – «Текиза», и запустили, когда появились производственные мощности. «Текиза» удачно вышла на рынок и стала популярной, особенно среди девушек. В рекламе мы использовали слоган: «Это не секс, это любовь» и попали в цель – девушкам такой подход к взаимоотношениям с мужчинами нравится.

Другой продукт провалился. В 2004 году мы запустили в производство солодовый напиток Zoom. Формально он назывался «пиво специальное», но реально это был «кликёр на лето», по сути, – недобродившее пиво. Я скопировал Zoom со Smirnoff Malt Liqueor, который в Штатах концерн Diageo продает в огромных количествах.

**Оксана Григорова, бывший директор по репутации компаний «Дарья» и «Тинькофф»:**

По моему мнению, одно из самых сильных и отличительных качеств Олега – способность генерировать возможности. Для себя и для других. У него потрясающая способность расширять рамки возможного. Он «не видит берегов» – в хорошем смысле. Именно благодаря Олегу у меня, например, из лексикона полностью пропали слова «не могу», «не знаю», «невозможно». Всё смогу и всё узнаю. Ну совершенно всё – во всяком случае, в бизнесе. Потрясает энергия Олега – его на всё хватает. И если ты не ленив и не дурак, ты будешь питаться этой энергией, учиться, ошибаться, двигаться, делать невозможное – и это всё ужасно интересно. Это не работа с 9.00 до 18.00. Мы работаем всегда.

Олег – хороший вождь. Он умеет заражать, заряжать, увлекать. И ценить, и благодарить. Но, как любой вождь, он авторитарен.

С Олегом трудно работать. Планка слишком высока. Не все выдерживают прессинг, ритм. Олег много работает сам и много требует от других. ОЧЕНЬ МНОГО. ПО-НАСТОЯЩЕМУ МНОГО. Работа с Олегом – это не прогулка. Но результат стоит того. Удовлетворение от сделанной работы, от достигнутых результатов сродни эйфории. Ведь это не работа в Coca-Cola или Mars – сто лет до тебя компания работала и после тебя сто лет проработает. Тут же не было ничего – ты много работаешь – появляется нечто, что вызывает у большого количества людей интерес, эмоции, за что люди платят деньги.

Но Zoom не пошёл на российском рынке. Он оказался слишком экзотическим для нас. Так что далеко НЕ ВСЕ успешные на Западе идеи приживаются в России. Это позже на примере солодовых коктейлей доказал и Рустам Тарико. Он на петербургском заводе «Вена» стал разливать слабоалкогольный коктейль «Русский стандарт Cool», который тоже «не пошёл» на рынке.

Осенью 2004 года ещё не построенным заводом заинтересовался Sun Interbrew, и в октябре мы подписали необязывающий договор, так называемый non-binding agreement, в соответствии с которым Sun Interbrew намеревался купить завод за 300 миллионов долларов. Подписали, и ладно. В марте 2005 года мы с семьёй на детские каникулы поехали в Дубай. И когда я сидел у бассейна гостиницы Ritz Carlton, раздался звонок на мобильный телефон. Звонил президент Sun Interbrew Джозеф Стрелла – известный в России менеджер, очень агрессивный и при этом прагматичный. Он предложил встретиться и поговорить:

– Олег, у нас есть интерес купить твою компанию. Ты хорошо растёшь, строишь завод, наши инженеры говорят, что это будет один из лучших, самых современных заводов в России.

– Джо, давай встречаться.

– ОК, Олег, но проблема в том, что я не могу дать старую цену. Ты знаешь, мы серьёзно пострадали от атаки «Альфы»... Мы можем купить твой бизнес, но дешевле.

И Джо назвал цену.

– Джо, как же так? Это же намного меньше, чем то, что мы обсуждали осенью!

– Вот сделка. Либо мы её делаем, либо нет.

Насчёт современности завода Стрелла был прав. Последнее предприятие в отрасли всегда самое современное, я не покупал старый советский завод, а расчистил землю в Пушкине и построил предприятие в чистом поле. Такие проекты называют green field. А у Sun Interbrew тогда существовал дефицит мощностей. Строить пивзаводы с нуля иностранцы в России не очень любят (кроме «Балтики», принадлежащей датскому Carlsberg), поэтому бельгийцы выбирали, кого бы купить, и предпочтение отдавали заводу с новейшим оборудованием.

Но карты спутала группа «Альфа», выступившая в своём репертуаре. Она стала «мочить» InBev. В июле 2004 года «Альфа-Эко» купила 10 % акций Sun Interbrew и заявила «о намерении активно участвовать в управлении компанией». Контроля там ни у кого не было: по 37,5 % принадлежало индийцам из Sun Group и бельгийцам из InBev, которые договорились ещё при создании совместного предприятия в 1999 году, что не будут увеличивать свои пакеты. Бельгийцы перепугались и в августе выкупили пакет индусов по очень высокой цене – 530 миллионов евро. Казалось, план «Альфы» провалился, но она тем и отличается, что умеет «дожимать» противников. Особенно когда это боязливые иностранцы.

**Абдель Белхадж, тренер по фрирайду:**

Я учу людей горным лыжам уже 20 лет, но никогда не встречал таких парней, как

Олег. Я вижу в нём настоящую мотивацию, которая позволила ему достичь очень высокого уровня. Ему пришлось очень долго и тяжело работать. Олег любит соревноваться, доказывать самому себе, что сможет это сделать. Он очень жёсткий спортсмен, поэтому и сумел стать таким сильным, хотя начал заниматься лыжами поздно. Олег следует принципу «No pain, no gain» и не жалеет себя. Я уже не учитель, а партнёр для него, а это большая разница. Во время ski safari в 2010 году он был настолько неутомим, что я сказал: «Тебе нужен клон Абделя».

Фрирайд – гораздо больше, чем хобби. Это страсть, которая со временем лишь усиливается. Ты должен быть очень осторожным. Каждую зиму наши знакомые фрирайдеры погибают. Например, зимой 2010 года в снежной лавине погибла Даниэлла, которую хорошо знал Олег. И это часть игры. Show must go on. Когда ты едешь off piste, никто не гарантирует тебе на 100 %, что ты выживешь. Олег любит рисковать, но делает это умно. И я желаю Олегу стать пожилым фрирайдером.

В ноябре житель города Сафоново Николай Филатов оспорил решение Федеральной антимонопольной службы об одобрении сделки по покупке бельгийцами пакета акций у индусов. По его мнению, сделка «позволит InBev монопольно устанавливать цены на пивоваренную продукцию Sun Interbrew и приведет к снижению её качества». «Альфа», конечно, отрицала свою причастность к подаче этого иска, бельгийцы все-таки решили, что лучше договориться с «Альфой», после чего претензии волшебным образом исчезли. За 20 % Sun Interbrew «Альфа-Эко» получило 260 миллионов евро и 23 % акций «Патры». InBev заплатил за сохранение контроля над российскими активами около миллиарда долларов. И в итоге InBev мне заплатил меньше.

Представьте моё состояние: за четыре месяца я виртуально потерял десятки миллионов долларов. Но согласился на сделку и оказался прав. Когда вам предлагают меньше, чем вы рассчитывали, – соглашайтесь. Нужно жалеть, но продавать, продавать, жалеть, но продавать. Не надо цепляться. Однако – внимание! – в том случае, если хочешь продать. Если вы морально с этим бизнесом, активом расстались, обязательно продавайте.

Буквально за три месяца мы «слепили» сделку. В мае-июне мы провели окончательные переговоры, провели юридическую экспертизу и подготовили контракт, а в июле уже закрыли сделку. Всё прошло очень быстро, так как часть работы выполнили ещё осенью, когда подписывали предварительный договор. В июне 2005 года мы сделку сенсационно закрыли. Я попал на первую страницу газеты «Коммерсантъ». Неожиданно, круто и удивительно для меня. Я привык открывать эту газету утром вместе с «Ведомостями». В тот день было странное ощущение: открываешь газету – а там ты на первой странице! Надеюсь, когда-нибудь попаду и на первую страницу газеты «Ведомости», которую тоже очень уважаю.



*Я продал бельгийцам бутылочные производства, но пивоварни в ресторанах «Тинькофф» продолжали принадлежать мне*

**Самвел Аветисян, бывший директор по маркетингу компании «Тинькофф»:**

Летом 2004 года Олег занервничал, пивной проект развивался уже не такими темпами, как вначале. Он во всём винил маркетинг. Мне стало тяжело, и я сказал ему: «Если дело во мне, в плохих маркетинговых показателях, давай я уйду». Он мне всё время грозил: «Я найму профессионала». Я ему отвечал, что буду только рад, если такой человек усилит нашу команду. Я не лукавил, даже встречался и беседовал с этим новым человеком. В итоге он стал меня дублировать, вместо того чтобы заниматься аналитикой, маркетинговой стратегией. Он полез в коммуникации, в креатив. Стало понятно, что мы не уживёмся. В октябре 2004 года мне пришлось уйти, и это был не добровольный уход. Но уже в конце января Олег попросил вернуться, помочь с пивом «Т». Потому что за время моего отсутствия проект не сдвинулся ни на йоту. И в бешеном ритме, без выходных, работа была проделана. А через пару недель Олег позвонил и сказал: «Мне выпала цифра. Ставить ли на цвет?» Зная его, я понял, что ему сделали конкретное предложение, и он раздумывает, продолжать дальше торги или искать нового покупателя, чтобы продать подороже. Я ответил, что решение за ним, но на его месте я бы продал.

Я мог бы обвинить Фридмана в том, что сбил мне сделку. Мы с Михаилом Маратовичем соседи и иногда встречаемся, но я ему ни разу не напоминал про тот случай. Ведь он не мог в той ситуации учесть мои интересы. Допустим, я открыл в Самаре ресторан «Тинькофф», из-за чего закрылся маленький бар «У Петровича». Что я могу сказать этому Петровичу? «Извини, братан». И всё. Но я ему зла не желал, я вообще не знал, что бар «У Петровича» существует. Так и Фридман, воюя с InBev, не мог знать, что тот собирается у меня купить пивзавод. Он занимался своими делами, а я – своими. Так что я на него не в обиде, да и нет смысла на большую акулу обижаться. Фридман – один из немногих олигархов, не участвовавших в залоговых аукционах, и это его красит. Если его сравнивать с Потаниным и Абрамовичем, он всё-таки коммерческий, рыночный олигарх.

Но в партнёрство с Фридманом я бы не вступил, как и с другими олигархами. Да и они бы

этого не сделали, зная мой непростой характер. Для них партнёрство означает «быть главным». Посмотрите на Фридмана в «Вымпелкоме» или в ТНК-ВР. У «Альфы» там нет контрольных пакетов, но она хочет контролировать бизнес. Они умеют и любят доминировать, а меня контролировать невозможно. Они большие акулы, а я – маленькая, но хуй меня догонишь и укусишь.

Сделку спутала не только «Альфа», но, как это в России часто бывает, проблемы с документами. У Ивана Ивановича Иванова неправильные документы на дачный участок, а у олигарха Петрова – на нефтяную компанию. Это вечный российский геморрой, создающий почву для взяточничества и неуверенности предпринимателей в будущем. Фундаментальная, не побоюсь этого слова, проблема.

Так и тут. Бельгийцы сказали, что не купят мой завод, пока не будет какой-то окончательной бумаги. Я в общем порядке пришёл в мэрию, занял очередь в кабинете у вице-губернатора Юрия Молчанова и объяснил ему ситуацию. Он мне сказал: «Не волнуйтесь, проводите сделку, документы мы подготовим, проект важный для города – создание новых рабочих мест».

Время шло, но бумаги так и не было. И тут в апреле случился Лондонский экономический форум.

После выступления Валентины Матвиенко я подошёл к ней:

– Здравствуйте, я Олег Тиньков.

– Конечно, я вас знаю, мы же занимались вашим заводом. Всё нормально?

– Ничего не нормально, документов до сих пор нет.

Валентина Ивановна достала мобильный телефон: «В чём дело? Инвесторы ждут, а вы не можете сделать документы! Я думала, вопрос уже решён!»



*Подпись: Привлечение Оливьери Тоскани к созданию креатива для «Тинькофф» не привело к ожидаемому результату*

Не знаю, кому она звонила, но через три дня все разрешения оказались у нас на руках. О чём это говорит? Люди радеют за город, реально занимаются делом. Иногда слышу: «Вот, Смольный, взятки...». И отвечаю: не болтайте языком, я не дал НИ КОПЕЙКИ.

Заплатил бы я пару миллионов долларов за бумажку, позволяющую закрыть сделку

стоимостью 260 миллионов? Конечно, да, я же бизнесмен. Но никто не попросил и даже не намекнул. Всё было честно.

Читающие эти строки могут решить, что Тиньков хочет отмазать своих дружков в питерской администрации или «отлизать» Валентине Ивановне, но мне, честно говоря, всё равно. Мне нравится, как все эти годы работала администрация Матвиенко. Я в Питере теперь бываю наездами и могу оценить, что город расцветает на глазах. Когда вижу чиновников, говорю: «Вы просто красавцы, вам нужно памятник поставить». Мало того что собрали деньги в бюджет, так и тратят грамотно.

\* \* \*

Параллельно с подготовкой сделки мы запускали наш молодёжный пивной бренд «Т». Концепцию «Перейдём на Т» разработало и реализовало агентство IQ Marketing. Тема бренда – знакомства. Естественно, с противоположным полом. Пей пиво «Т» и сможешь перейти на «ты» с самой классной девчонкой! Мы решили создать мем для молодых. У нас получилось. Выражение «перейдём на Т» стало крылатым; если парень говорит друзьям: «Я с ней перешёл на «Т»», – значит, он с девушкой как минимум переспал. Рекламную кампанию бренда мы начали 16 мая, задействовав ТВ, наружную рекламу, Интернет. Ролики снимал голливудский режиссёр Питер Ковач, озвучивали телеведущая Тутта Ларсен и актёр Марат Башаров. Музыка взяли с последнего альбома группы «Мумий Тролль» («Слияние и поглощение»), а также использовали ремикс Виктора Сологуба (группа «Deadушки»). В кадре людей не было, так как с первого января 2005 года вступили в силу поправки в Закон о рекламе, запрещающие использовать образы людей и животных в рекламе пива. Так что показать красивых девушек, как в роликах пива «Тинькофф», мы уже не могли. Зато были трусы в ромашку и плюшевые мишки.

### **О квартире в Париже:**

Впервые во Франции я побывал с Николаем Никитичем Журавлёвым в 1992 году. Он меня включил в поездку банкиров в Париж по обмену опытом с посещением биржи. Жили мы в Порте-де-Клиши в очень дешёвой и отстойной гостинице, ездили на автобусе по Парижу, и, конечно, побывали на Эйфелевой башне. Когда мы спустились, я спросил у русскоязычного гида, указав на первый дом слева: а в этом доме живут люди? Гид сказал, что это жилой дом. Меня шокировало, что можно жить в 50 метрах от Эйфелевой башни. Потом мы приезжали в Париж с женой – романтика. И когда я продал свой пивоваренный бизнес, то купил квартиру именно в этом доме! Я в нём почти не бываю, хотя сделал суперский ремонт в парижском стиле. Ника Белоцерковская пришла и говорит: «Вау! Ты, наверное, с ума сошёл, раз тут не живёшь». Зачем купил квартиру, раз не живу? Воплотил в жизнь свою детскую мечту. Ребята, она мне на фиг не нужна. Это моя слабость, мой комплекс.

В остальной рекламе креатив строился на различных вариантах надписи «Перейдём на Т» – помада на лобовом стекле машины, граффити на кремлевской стене, след самолёта, наскальная живопись. Также при запуске бренда мы сделали промоакцию. SMS-игра позволяла покупателям пива бесплатно скачать на мобильный телефон рингтон или картинку из рекламного ролика, а также выиграть один из соответствующих бренду призов: двухместный кабриолет Peugeot 206, полёт вдвоём на воздушном шаре над Лондоном, трусы в ромашку и т. д.

В поддержку бренда «Т» и для развития ресторанного бизнеса мы придумали запустить

федеральную сеть баров «Т». К 2007 году планировали открыть 100 точек, но сделали всего один бар – на Мясницкой улице в Москве. Поскольку бренд продали вместе с заводом, мы посчитали нецелесообразным продолжение проекта.

После завершения сделки я был счастлив, несмотря на то, что мог заработать гораздо больше на пиве. Если бы Сабадаш в 1997 году профинансировал покупку завода... Если бы Коган выдал кредит... Если бы Sun Interbrew заплатил первоначальную цену... Если бы... Но в бизнесе сослагательного наклонения нет. Я был счастлив безо всяких «если бы». Впервые за долгое время у меня не было долгов – это как гора с плеч. Плюс я обладал огромным количеством честно заработанных денег.



*Пиво «Тинькофф» приносило высокую прибыль и производителю, и торговцам*

Своё тогдашнее состояние теперь я могу описать как эйфорию. Я катался в Форте-дей-Марми на велосипеде и с радостью осознавал, что у меня нет никаких активов, а есть много-много миллионов евро на банковском счету. И я катаюсь по Тоскании и болтаю с велосипедистами. У меня было так хорошо на душе. Не только потому, что много денег, а из-за ощущения выполненной работы, миссии. Вот почему я люблю строить и продавать бизнесы. Меня многие критикуют: зачем я продаю? Женя Чичваркин как-то сказал: «Ты рано продал». Но я люблю это чувство завершенности – да! Пусть кто-то растит капитализацию 15 лет, и пусть компания в итоге стоит 10 миллиардов – мне всё равно. Потому что это бесконечный процесс....

А вот справедливая оценка твоего труда, способностей, бессонных ночей – это дорогого стоит. Неважно, СКОЛЬКО денег я получил, и неважно, что другой мог взять наличными в 20 раз больше. Важно, что этот человек связан обязательствами. А у меня их нет!

И это щемящее ощущение свободы от обязательств, радости по случаю завершения сделки, мне очень нравилось. Я просто отдыхал, ел *frutti di mare* и улыбался.

перейдем на T

ДЕКАНАТ

Участуй в SMS-ИГРЕ!  
подробности на этикетке  
и на [www.pereydemnaT.ru](http://www.pereydemnaT.ru)



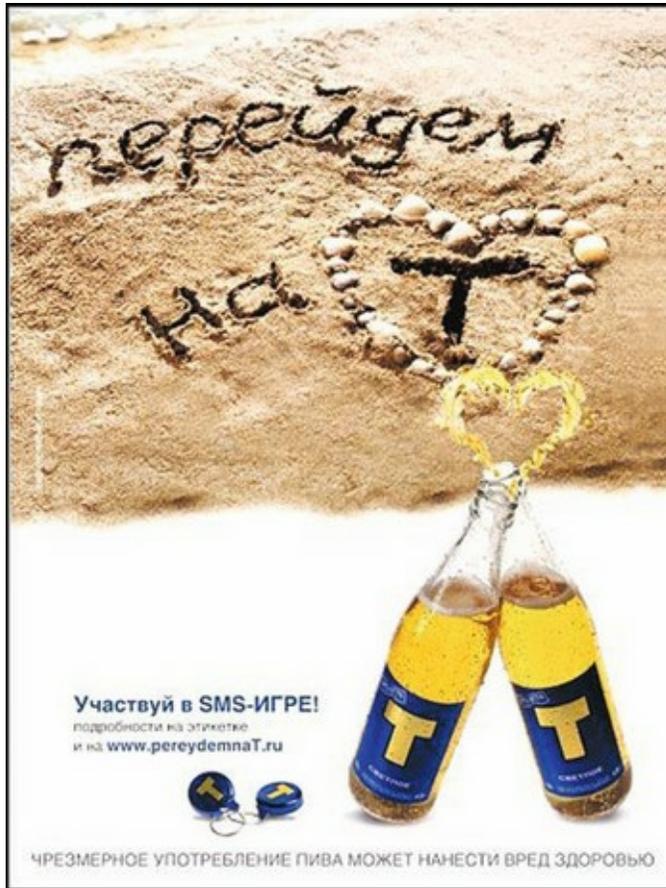
ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ

перейдем на T

Участуй в SMS-ИГРЕ!  
подробности на этикетке  
и на [www.pereydemnaT.ru](http://www.pereydemnaT.ru)



ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ



перейдем  
на Т

**Участуй в SMS-ИГРЕ!**  
подробности на этикетке  
и на [www.pereydemnaT.ru](http://www.pereydemnaT.ru)

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ



перейдем на Т

**Участуй в SMS-ИГРЕ!**  
подробности на этикетке  
и на [www.pereydemnaT.ru](http://www.pereydemnaT.ru)

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ

Телекомпания «Т»

перейдём на T

Участуй в SMS-ИГРЕ!  
 подробности на этикетке  
 и на [www.pereydemnaT.ru](http://www.pereydemnaT.ru)

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ

Телекомпания «Т»

перейдём на T

Участуй в SMS-ИГРЕ!  
 подробности на этикетке  
 и на [www.pereydemnaT.ru](http://www.pereydemnaT.ru)

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ

Слоган «Перейдём на T» закрепился в молодёжном сознании

## Глава 25

# Велогон и бизнесмен братья-близнецы

Напомню, что в 1986 году мне пришлось бросить велоспорт, потому что меня забрали в пограничные войска. Пока я был в армии, мама продала мой старый велосипед Colnago – деньги за него я благополучно пропил, вернувшись из армии. В общем-то я и думать забыл про велоспорт, перегорел и обиделся. На то, что со мной так поступили, загубили мой спортивный талант. Иногда краем глаза что-то в газетах читал, смотрел по телевизору этапы «Тур-де-Франс». Но интерес неожиданно вернулся в 1999 году, когда я жил в Сан-Франциско и уже был состоявшимся бизнесменом – продал «Техношок» и начал делать «Дарью» и «Тинькофф». В витрине магазина я увидел мечту моего детства велосипед Colnago – и у меня просто ёкнуло в груди. Я тут же купил его вместе с формой размера XL, тогда она на меня еле налезла.

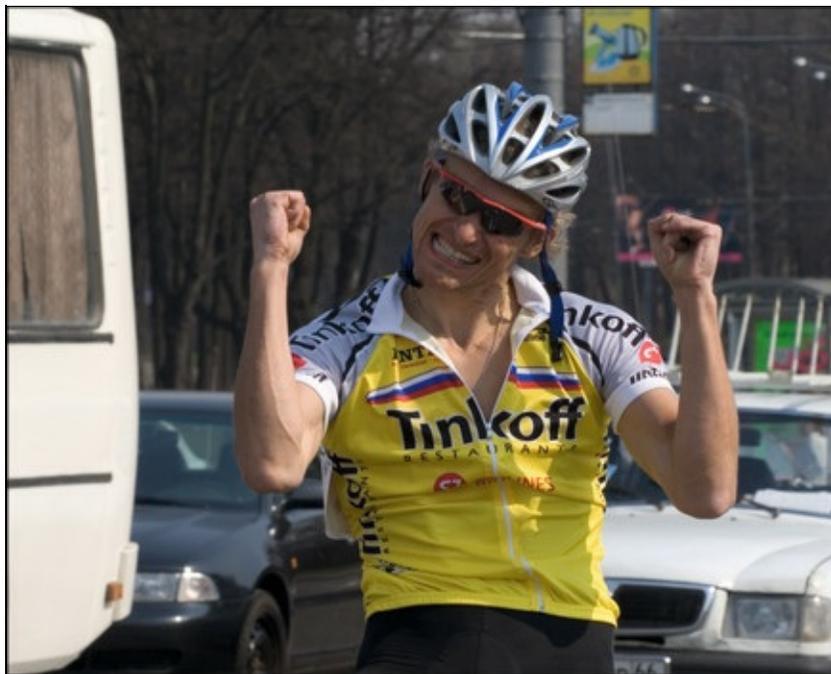
Велосипед стоял у меня в гостиной недели две как символ.

– Убери его отсюда! – требовала Рина.

– Папа, зачем ты купил его? – смеялась Даша.

– Вы что? Смотрите, какой красивый, – отвечал я.

Алюминиевый, я таких раньше не видел. Любовался две недели, потом думаю: а действительно, чего ему просто стоять? В Калифорнии много красивых дорог, дай-ка покатаюсь. До этого в церкви я познакомился с велосипедистом Мишей Забелиным из старых русских. Феномен его не в том, что он родился в Америке, никогда не был в России и без акцента говорит по-русски, а в том, что даже его родители уже в Сан-Франциско родились. И он говорит по-русски лучше, чем я. Знать язык в третьем поколении – уникально, но его дети, к сожалению, ужасно говорят на нашем языке.



*Велоспорт учит уменью терпеть. То же самое нужно и в бизнесе*

Я предложил Мише вместе прокатиться и показать дороги. Проехал 20 километров и думал, что совершил подвиг. Я был толстый, у меня болели руки, ноги, спина, чувствовал себя ужасно. Мало-помалу стал тренироваться. Катался вдоль океана, недалеко от знаменитой дороги Free Way One, где снимают много автомобильной рекламы: океан, серпантин – это всё там, под Сан-

Франциско.

В 2001-2002 годах я катался мало, в 2003-м—больше, а когда в 2004 году купил дом в Тоскании и увидел в округе множество велосипедистов, окончательно втянулся и стал фанатом-велосипедистом. Я похудел, освоился и начал кататься с профессиональными спортсменами. Я никак не мог понять: почему у итальянцев есть команды, а у русских нет. И после удачной продажи пивоваренного бизнеса я решил создать команду Tinkoff Restaurants.

Команда базировалась в Испании, на базе огромного дома Александра Анатольевича Кузнецова, знаменитого велосипедного тренера и отца теннисистки Светланы Кузнецовой. Основу команды составили члены сборной России в трековых видах велоспорта. Из 12 человек в команде оказалось девять воспитанников Кузнецова, в том числе такие гонщики, как олимпийский чемпион Михаил Игнатъев, Александр Серов, Николай Трусов, Сергей Климов. В партнёры велокоманды я привлёк авиакомпанию «Сибирь», только начавшую переходить на бренд S7.

Раз у меня появилась команда, то почему бы не поучаствовать в гонке вместе с ней? Я загорелся этой идеей и начал тренироваться. Двукратный олимпийский чемпион Вячеслав Екимов написал шестимесячную программу подготовки 38-летнего старичка к гонке. И я приступил. По утрам катался на велосипеде, а вечерами посвящал время семье и занимался изучением рынка кредитных карт – проект банка «Тинькофф Кредитные Системы» тогда только начинался.

Только Рина знает, как я страдал. Погода стояла дождливая, но мне приходилось каждый день выезжать на 5-6 часов. Я полностью промокал, но терпел. На заднице у меня вскочили огромные чирьи, я их потом выводил, мазал антибиотиками – целая история. Мучился, ездил боком на седле – то на левом, то на правом, потому что сидеть нормально не мог.

Звонил Екимову: «Слав, а как это делать, как то?»

Он по телефону из Испании мне отвечал, но потом спрашивал:

– Слушай, Олег, зачем тебе это надо?

– Я хочу.

– Зачем???

У меня на этот вопрос нет ответа, пускай читатели думают. Мне было нужно, и я готовился. Просто однажды я пообещал себе, что сделаю это. Алекс Корецкий тогда сказал: «Я знаю, если ты взялся...»

В общем, я упёрся. Было крайне тяжело. Самое страшное – первые две недели, когда накатывает первая волна усталости. Однажды ехал, остановился и лёг прямо рядом с шоссе, силы иссякли. Остановились какие-то велосипедисты, предложили помощь. Я ответил: «Всё нормально, вот немного полежу...» В день я сжигал самое меньшее четыре тысячи килокалорий, а иногда и шесть-семь тысяч. Это фантастическая нагрузка! По пять-шесть часов на велосипеде, а по воскресеньям по семь часов. По вечерам я плавал с инструктором по 30 минут и час занимался упражнениями в зале. По сути, пять часов на велосипеде и ещё два часа в зале – это полный комплекс. Никакими ужинами это не восполнить, тем более я сидел на диете. Постоянно, в течение полугода, хотелось жрать. Алкоголь я вообще не пил. Это были серьёзные лишения для меня. С другой стороны, во время подготовки к гонке, помимо езды на велосипеде, я много читал, каждый вечер смотрел фильмы, общался с детьми.

Когда я начинал программу, весил 95 килограммов, а к концу – уже 75. За шесть месяцев скинул 20 килограммов и был готов к заезду.

## **И вот гонка!**

В мае 2006 года, в возрасте 38 лет, через 22 года после окончания занятий в велосекции, я

стартовал в международной гонке «Пять колец». Она прошла в Москве и была посвящена Дню Победы.

Гонка проходила на Воробьёвых горах. Протяжённость – 140 километров, продолжительность – 4,5 часа, средняя скорость – более 40 километров в час. Я преодолевал километры с трудом, даже в какой-то момент отстал, почти сошёл с дистанции, оказался на проезжей части среди машин. Но ехал и думал: «Я шесть месяцев пахал, страдал, плохо спал, чтобы сейчас сойти? Нет!» Я упирался из последних сил, вернулся в группу и всё-таки закончил. Если мы говорим про характер – вот в такие моменты он проявляется и формируется. Проще всего сойти, когда смотришь на спидометр и видишь, что у тебя пульс 180, и ты слабо понимаешь, что происходит, но осознаёшь, что тебе пиздец. Картинка расплывчатая: велосипедисты впереди размазанные, боль такая в ногах, в голове, во всём теле, что плохо соображаешь! Но просто вгрызаешься в этот руль, упираешься ногами в педали и догоняешь. Я даже один круг ехал в отрыве. Выиграть гонку у профессионалов, конечно, было нереально, но попытку я сделал. Спортсмены это оценили. Я просто не мог дать задний ход, я бы сейчас себя просто не уважал.

Часто журналисты спрашивают, что является самым большим моим достижением в жизни, – и ждут, что я расскажу о каких-то бизнес-победах. А я всегда отвечаю: «Конечно, трое моих детей – Даша, Паша и Рома – самое большое достижение. Но, кроме того, – это моё возвращение не только в профессиональный, но и мировой спорт. Причём в 38 лет».

Теперь я как никто другой понимаю Лэнса Армстронга, этого заносчивого техасца, с которым знаком лично. Семикратный победитель «Тур-де-Франс» вернулся в велоспорт в 37 лет, и, хотя в 2009 году занял только третье место, всё равно показывает нам пример того, как амбиции могут творить чудеса. Не ради же денег он возвращался, а ради побед, эмоций и амбиций.

\* \* \*

Команда Tinkoff Restaurants просуществовала ровно год. Кузнецов очень талантливый и грамотный тренер, воспитал многих олимпийских чемпионов, но он воплощение советского человека. Для него спортсмен – биологическая масса. Я со своими либерально-демократическими принципами не мог разделить его взгляды, и в 2006 году предложил ребятам уйти от него и построить новую команду, основанную на лучших западных принципах. А в велоспорте лучшими являются итальянские технологии. К тому времени уже было выбрано название для моего банка, и мы создали команду Tinkoff Credit Systems, произведшую фурор в профессиональном велоспорте дерзостью, наглостью и победами.

### **Андрей Максимец, велосипедист:**

Олег захотел поучаствовать в гонке в 37 лет, упорно работал над этим, и всё получилось. Эта целеустремлённость с молодости у него осталась. Помню, как-то в августе в День физкультурника на проспекте Химиков в Кемерово я поставил вдоль трассы своих поклонниц, девочек, с которыми дружил, поэтому должен был выиграть. Мы с моим товарищем рубились за призы: за первое место пять очков, за второе – три, кто больше наберёт – тот и выигрывает. Пока мы с ним состязались, Олег от нас оторвался и собрал все очки. Я ничего не понимал: что, как, что за молодой? Парень вышел скромно, взял приз. У него концентрация была хорошая. Он сам, наверное, до сих пор не знает, что на него были большие планы. Он умел концентрироваться во

время гонок – максимально выкладывался, так не каждый мог. У нас многие ребята хорошие результаты на тренировках показывали, а как соревнования – сразу мандраж и волнение. Психологические вещи сказывались на них, и всё – результата не было. А Олег – наоборот. На тренировках – не знаю, а в гонках – он максимально сконцентрирован.



*Официальная постановочная съёмка велосипедной команды Tinkoff Credit Systems перед*

Победы посыпались уже в начале сезона 2007 года. Первая наша победа – Павел Брутт. В Малайзии 10 февраля он выиграл девятый этап Tour de Langkawi. Это была феерия, счастье! Мы созванивались полночи из-за разницы во времени.

15 февраля Михаил Игнатъев выиграл третий этап Tour Mediterranen (Франция), а 20 февраля – Trofeo Laigueglia (Италия). Третьего марта Павел Брутт победил в GP Chiasso, и так далее. Йорг Йакше в мае 2007 года победил в гонке Circuit de Lorraine. В августе Михаил Игнатъев и Василий Кириенко выиграли по этапу в велогонке Vuelta a Burgos в Испании. Закончили сезон тоже удачно: Николай Трусов и Александр Серов выиграли по этапу на Tour of Great Britain. Всего мы в том сезоне добились 15 побед – более чем хорошо для команды-новичка со скромным бюджетом в три миллиона долларов.

В 2008 году побед оказалось немного меньше, но какие! Команда Tinkoff Credit Systems взяла два этапа на «Джиро д'Италия»! Это одна из двух главных мировых гонок наряду с «Тур-де-Франс», и велосипедист, выигрывавший даже не всю гонку, а лишь один этап, навсегда попадает в историю велоспорта.

14 мая нашему пелотону предстояло пройти пятый этап «Джиро» длиной 203 километра – от Бельведере Маритимо до Контурси Терме.

Павел Брутт в группе из пяти гонщиков ушёл в отрыв километров через 20 после начала гонки – и им удалось сохранить лидерство до конца, что бывает очень редко, – обычно пелотон догоняет беглецов. На последнем отрезке Брутта чуть было не догнал Йоханнес Фрелингер из команды Gerolsteiner, но преимущество в четыре секунды удалось удержать! Я давно хотел выиграть именно этап на «Джиро», так как люблю Италию. И после этой победы чувствую к себе особое отношение со стороны итальянцев – уважают. 30 мая нам повезло выиграть ещё один этап на «Джиро». Это был 238-километровый горный этап между Легнано и Пресоланой. Кириенко уже в начале гонки ушёл в отрыв вместе с семью велосипедистами, и в середине гонки они выигрывали около 20 минут. После горы Пассо-дель-Вивьене Василий вместе с Ники Соренсоном (команда CSC) и Александром Ефимкиным (Quick Step) оторвались от остальных, а потом Кириенко решил атаковать и своих попутчиков. Этап он прошёл за шесть часов 37 минут 32 секунды, выиграв у Данило ди Лука (LPR), финишировавшего вторым, четыре минуты и 36 секунд!

Я был рад за Васю, у которого на «Джиро» было два вторых места на седьмом и 14-м этапах плюс второе место в зачёте на лучшего горного гонщика. Понятно, что пелотон отпустил группу, потому что в ней не было людей, которые могут повлиять на расклад в общем зачёте. Но попробуйте проехать 238 километров и выиграть по 20-30 минут у остальных гонщиков!

За два года команда Tinkoff Credit Systems одержала много красивых побед с бюджетом, который в пять раз меньше, чем у грандов мирового велоспорта. Предчувствие кризиса и невозможность финансировать команду на высшем, так называемом «протур-уровне», привели меня к мысли сделать хорошую русскую команду на базе государственной структуры. Сначала я бегал по властным коридорам – от «Газпрома» до ВТБ, – предлагая создать первую по-настоящему большую русскую команду, которой, понятно, нужно больше денег, чем у меня было. В лице Игоря Макарова, владельца газовой компании «Итера», я нашёл единомышленника. Он сам бывший велосипедист, и идея ему понравилась. Какой-то мелкий бизнесменишко Тиньков делает команду, которая гремит на весь мир, и сам катается, а он, Игорь Макаров – нет! Не пойдёт! Он сделал правильно, решив задействовать мою базу, а не создавать команду с нуля.

На деньги «Итеры» с помощью «Газпрома» и «Ростехнологий» (не знаю, в каких

пропорциях они участвовали в проекте) мы в октябре 2008 года создали команду «Катюша». Многие до сих пор не понимают, почему было выбрано такое название. Честно говоря, я тоже. Бытуют разные мнения. Кто-то утверждает, что в память о знаменитой артиллерийской установке, а злые языки говорят, что в честь жены гендиректора «Ростехнологий» Сергея Чемезова. Факт остаётся фактом. Я попытался было работать там президентом. Но, дочитав книгу до этой страницы, вы уже поняли мои принципы. Я не из тех, кто, во-первых, работает «под кем-то», а во-вторых, в бюрократической корпорации. Там были собственники, а подчиняться кому-либо не в моих правилах.

Процесс принятия решений выглядел непрофессиональным, неочевидным и политизированным. Профессиональный велоспорт – это бизнес, а там началась какая-то политика. Меня никто не просил уходить, не заставлял, не вынуждал, я сам сделал этот выбор. Посчитав, что так будет лучше для всех. Плюсом является то, что сейчас, в кризисные времена, мне не нужно оплачивать огромные счета. Бюджет «Катюши» составляет 20 миллионов евро в год. Для сравнения: на команду Tinkoff Credit Systems я тратил три миллиона в год. Тем не менее я искренне горд тем, что именно я, Олег Тиньков, а никто другой, добился создания российской команды. Россия вернулась на арену профессионального велоспорта впервые после ухода команды «Спортлото».

Кстати, «Катюша» неплохо выступает, у неё много побед в первом сезоне, команда купила хороших гонщиков. Сказать, что это самая эффективная структура в мире велоспорта, разумеется, нельзя. Приносит ли она пользу отечественному велоспорту? Конечно, да.

Я горжусь, что был инициатором создания команды. Как всегда, нащупал маркетинговую нишу, что-то новое. Премиальное ли пиво, неслипающи-еся пельмени, новая российская велосипедная команда... Я рад, что задал эти тренды. И спасибо Господу Богу, что он подвиг меня на это. Надеюсь, что ещё не один, не два и не три тренда задам в бизнесе.

\* \* \*

Я продолжаю кататься. В сезон 2009 года проехал шесть тысяч километров – это, конечно, немного. Но, учитывая, что катаюсь в июле-августе плюс по паре недель весной и осенью, то – нормально. Результат: я в отличной форме. Катание на велосипеде очень помогает. Ездить на велосипеде по пять часов с пульсом 130-140 ударов в минуту, работать в офисе по 12 часов при пульсе 65 (или 90, когда нервничаешь) не бог весть какие достижения. Спорт мне дал выносливость, терпение, умение преодолевать.



*Во время подготовки к гонке я сбросил 20 килограммов и стал весить 75 килограммов*

Велогонки – очень умный вид спорта. Некоторые считают, что это не так. На самом деле никакой силы не хватит, чтобы выиграть. Как и в бизнесе, нужна тактика. Ты должен правильно рассчитать силы, посмотреть, кто уехал в отрыв, договориться с друзьями, понимать, как разложить силы по дистанции и вовремя атаковать. Не зря Лэнс Армстронг сравнивает велоспорт с шахматами. В мире много велосипедистов, которые ушли в бизнес. Владельцы, совладельцы, топ-менеджеры многих компаний – бывшие велосипедисты.

Хороший велосипедист не может быть тупым. Велоспорт, помимо физического, даёт и умственное развитие. Он научил меня, что конкуренция необходима и ты плохой спортсмен, если не хочешь выиграть, не хочешь быстрее проехать, пробежать, выше прыгнуть. Для меня важно выигрывать. Велоспорт дал закалку, выносливость, усидчивость. Я могу терпеть, бить в одну точку, потому что гонки длились по 5-6 часов. Конечно, надо победить. Если это есть в спорте, то будет и в бизнесе. Надо чтобы МОЁ пиво было самым продаваемым, МОЙ блог – первым в рейтинге, МОЯ телепередача не просто выходила, а имела высший рейтинг, МОЙ банк – занимал первое место по доле рынка и прибыли. Это совершенно нормальное человеческое желание, как мне видится. Если кто-то считает его ненормальным – он не предприниматель, и эта книга ничего ему не даст.

Прежде всего должны быть амбиции. Нужно доказать всем, что ты – лучший в своём деле! Если это не так, не имеет смысла чем-либо заниматься. Плох солдат, не мечтающий стать генералом. Если журналист не мечтает стать лучшим журналистом России, водитель – лучшим водителем, плотник – лучшим плотником – грош им цена.

Велоспорт дал мне способность переносить нечеловеческие нагрузки. Боль, которую испытываешь во время гонок, достаточно трудно описать: пот заливает глаза, боль в голове, ногах, сердце, печени. Но, несмотря на это, ты встаёшь с седла и делаешь контратаку. Когда твоё сердце бьётся 190 раз в минуту, а тебя в гору пытается обогнать соперник, ты делаешь не только физическое, но и психологическое сверхусилие. Потому что хочешь выиграть, стоять на пьедестале. Кстати, в любом спорте 80 % мотивации – это желание славы.

Наверное, самым амбициозным человеком из тех, кого я знаю, является Алексей Панфёров, совладелец фонда Volga River One Capital Partners. Это суперчеловек, он бегаёт марафоны, участвует в соревнованиях по триатлону, состоящему из плавания, велогонки и бега. Самые

тяжёлые соревнования называются Ironman и включают 3,8 километра вплавь, 180 километров на велосипеде и классический марафон – 42 километра 195 метров. Летом 2009 года Алексей готовился к соревнованиям в Форте-Дей-Марми, мы вместе ехали на велосипедах, и он всё время пытался меня атаковать. Я ему сказал: «Лёша, извини, ты можешь выигрывать, где угодно, но против меня у тебя шансов никаких». Почему? Я кручу эти педали с 12 лет и проехал много гонок. В велоспорте невозможно натренироваться, только в реальных гонках на сверхусилиях ты можешь стать по-настоящему сильным бойцом. Я встречал многих велосипедистов, которые физически сильнее меня, но они не могут мне ничего противопоставить, потому что не принимали участия в настоящих гонках.

Когда ты уже ничего не помнишь и начинаешь атаковать при пульсе в 190 ударов, появляется второе дыхание. Как говорит тренер Кузнецов, ты берёшь у своего организма взаймы, и именно тогда происходит твоё становление, твоя закалка. Я часто бывал в таких зонах сверхусилий, и это дало моему организму физическую закалку, а она переросла в душевную. Даже спортсмены из других видов говорят, что велоспорт – для мазохистов, любящих преодолевать себя. Меня он учит терпеть нагрузку и в бизнесе – физическую и моральную.



*С двухкратным олимпийским чемпионом Вячеславом Екимовым и семикратным победителем «Тур-де-Франс» Лэнсом Армстронгом*

\*\*\*

Кроме велосипедов, у меня есть ещё одна спортивная страсть. Горные лыжи, фрирайд. Обычным катанием я занялся в 1996 году – очень поздно по горнолыжным меркам, в 28 лет. А в декабре 2003 года я встретил Абделя Белхаджа. Он француз тунисского происхождения, раньше входил в сборную Франции по дзюдо, а теперь стал очень хорошим фрирайдером. Более спортивного, техничного и ловкого человека я в жизни не видел. Отличный парень и классный тренер. Увидев меня, он почувствовал во мне потенциал:

- Я вижу, как ты катаешься на лыжах. Сколько лет занимаешься?
- Восьмой год, – ответил я.
- Всё равно как корова на льду. Давай я тобой займусь. Я тренер по горным лыжам и фрирайду.

Я считаю, что Абдель – самый счастливый человек в мире. Потому что занимается именно тем, что любит, да ещё и получает за свою работу деньги.

Расскажу притчу. Жил-был рыбак, ездил на своей лодочке, ловил рыбу, а после – отдыхал. Потом ему в голову пришло купить ещё одну лодку, дальше – больше: его флот стал крупнейшим в мире, и за счёт продажи рыбы он сильно разбогател. Все эти годы он много работал и мало отдыхал и под конец жизни вернулся в свою деревню, сел в лодочку, закинул удочку – и почувствовал себя счастливым. То есть он вернулся туда, с чего начал, и непонятно, зачем он напрягался все эти годы.

Абдель – лучшая иллюстрация этой притчи. Он находится в горах с декабря по май, затем месяц живёт у мамы в Париже, потом до октября уезжает в Биарриц, где у него школа серфинга. Потом – месяц в Париже, а в ноябре он едет в Индонезию – кататься на больших волнах. Декабрь – снова лыжи. Всё, он больше ничего не делает. Кататься на волнах и по снегу – это вся его жизнь. Состоит он из костей, кожи и мышц, у него вообще нет жира, ему 45 лет, но выглядит он на 20. Уникальный и бесстрашный человек!

Фрирайд – один из самых опасных для жизни видов спорта. Намного опаснее, чем велоспорт, где есть и кровь, и переломы. С Абделем мы не раз бывали в больших переделках. И он меня доставал из расщелин, и я его. За шесть лет произошло несколько действительно страшных случаев, но Абдель сделал из меня настоящего фрирайдера. Я горд, что, поехав на Камчатку вместе с лучшими фрирайдерами России моего возраста, катался с ними на одном уровне.

### **Абдель Белхадж, тренер по фрирайду:**

В апреле 2005 года Олег Тиньков остановился в моей маленькой квартире в Валь-Торансе, самой высокой точке в Трёх Долинах. Обычно он живёт в гостиницах, но тут, поскольку приехал всего на один день за Дашей, решил не тратить время на переезд. Олег с Дашей целый день катались на лыжах, и в это время пришёл факс. В нём было написано, что компания InBev готова купить Tinkoff Beer за 170 миллионов евро. Когда Олег вернулся, я спросил:

– Олег, Tinkoff Beer – это твоя компания?

– Да, а что?

– Тебе тут факс пришёл.

– А, спасибо, Абдель, я дал твой номер факса, чтобы получить документ.

Я был в шоке: обычный парень, катающийся на лыжах, ночующий на маленькой кровати у меня в комнатухе, предпочитающий поесть подешевле – не в Куршавеле, а в Валь-Торансе – и оставляющий мало чаевых, получает оферту на 170 миллионов евро!

До этих высот меня поднял Абдель. Как и всегда, я упёрся. Увидев, как катаются ребята, стал готовиться, а спортивную форму помогал поддерживать велосипед.

Во-первых, как минимум пять недель в год я стал проводить в горах. Во-вторых, я катаюсь от завтрака до самого закрытия трассы. Абдель говорит: «Ты у меня единственный такой сумасшедший, кто катается по восемь часов в день».

В марте мы делаем сафари: каждый день меняем гору. Начинаем с юга Франции с горы Альп д'Уез (кстати, легендарная гора и для велоспорта – как правило, там решается, кто станет победителем «Тур-де-Франс») и заканчиваем в Шамони, Ля Графе, Шевалье, Вальдизере, Валь-Торансе, Мерибеле, Куршавеле, Тине. А потом, уже по традиции, едем со всеми руководителями банка на неделю в Вербье, где снимаем шале Ричарда Брэнсона Virgin Lodge.

Во время нашего сафари мы «делаем» все долины Франции. Для фри-райда лучше Франции ничего нет.

Я горд тем, что однажды мы совершили шесть спусков с горы Ля Граф. Ля Графе – это фрирайдерская Мекка, круче ничего нет. Абсолютный рекорд в спусках с этой горы – девять раз, но мы спускались в плохую погоду. В 2009 году мы делали знаменитые «коридоры» в Шамани: Энса и Ректелин. Эти легендарные «коридоры» мечтает пройти каждый фрирайдер.

Сегодня мы покорили лучшие вершины мира – были везде. Единственное место, куда ещё не съездили, – Аляска. Но Абдель считает, что я пока не совсем готов. Аляска – самое сложное и опасное место для фрирайда.

Там крутые горы, очень много свалов, дыр, больше двигается снег, из-за чего происходят завалы и лавины.

В нашей группе, как правило, – только фрирайдовые тренеры-французы, из туристов – только я. Сначала они подозрительно ко мне относились, и даже ругались на Абделя. Но теперь знают, что с ним всегда этот Crazy Russian. И молчат. Ведь я неплохо держусь.

Вообще, в занятиях лыжами мне больше всего нравится то, что я не вижу там людей или вижу их очень редко, во всяком случае мало общаюсь с ними. Катаясь с девяти утра до пяти вечера, я практически отключаюсь, ухожу в другой мир. Исключение составляет обед, во время которого я просматриваю электронную почту, но, учитывая, что мы обедаем не каждый день, то иногда я «выключаюсь» и на целый день. Почему я катаюсь вне трасс? Там ещё меньше людей и больше адреналина. Мне нравится скользить по целине (снежной пудре, сугробам), а не ехать как стадо баранов по спускам, размеченным владельцами курортов. Это настоящее ощущение гор, природы, дикости, нет людей, звуков, запахов. И КАКИЕ ВИДЫ!!! Там по-настоящему заряжаешься. Вот это батарейки!!!! Конечно, это опасно, и шанс получить травму или погибнуть в разы выше, чем на велосипеде, но оно того стоит, поверьте мне! Для катания вне трасс нужна специальная техника, как правило, она приобретается в течение трех-четырёх сезонов, и лыжник должен быть физически силён, а главное, внутренне готов к фрирайду. Сказать, что это страшно, особенно сначала, – ничего не сказать. Страшнее всего – находиться в «коридоре» («кулуарах»), если они обледенелые и их наклон превышает 30 градусов, а иногда ширина «коридора» меньше длины лыж. Это реально трудно и страшно. Я не раз и не два чуть в штаны не навалил, и часто после спуска говорил своему другу и инструктору Абделю, что убью его: «What are you fucking doing, man! I've got three kids, do you want them to lose father? Please fucking stop bringing me at such places. You're nuts!.. Fuck you!..» Потом, конечно, я отходил, и всё начиналось сначала. Но справедливости ради скажу, что в последнее время мы стараемся рисковать меньше – стареем. Правда, я стал затаскивать на офпист своих детей, и Паша уже видел, как папа двигается в лавине, а Даша сама была в лавине – я её вытаскивал сверху за капюшон. Я долго думал: ЗАЧЕМ мне это нужно, но никаких объяснений, кроме того, что я мало бухаю, не употребляю наркотики и вообще мало расслабляюсь, не нахожу.



*С Олимпийским чемпионом Михаилом Игнатьевым, членом команды Tinkoff Credit Systems*



*Команда Tinkoff Credit Systems после выигрыша этапа*

Фрирайд – АДРЕНАЛИН, а это доказанный наркотик, и я в нём нуждаюсь. Но не подумайте, что я делаю всё, как новорусские чикагские мальчики (так называемые «перцы» по классификации журнала «Финанс.»), – ради того, чтобы на «Джиро д'Италия» »показаться крутым, для PR или забавы ради. К сожалению, 90 процентов из них в 30 лет срубили быстрые деньги, бесятся, ищут, как бы «креативно» себя развлечь... У меня по-другому. Я этим видом спорта занимаюсь обдуманно и, не побоюсь этого слова, профессионально. Не менее профессионально, чем велоспортом. У меня мозг так устроен: я зимой забываю всё, что связано с велоспортом, даже названия гонок. Получается, и зимой, и летом я в горах. Альпы – уже мой родной дом. Рина как-то сказала: «Мог бы что-нибудь себе и побезопаснее выбрать». Но уже поздно. Мне нравится спорт, в котором нужна выносливость и есть адреналин.

## Глава 26

# Я не «русский Брэнсон»

Я давно мечтал лично познакомиться с Ричардом Брэнсоном, основателем легендарного бренда Virgin. Наше заочное знакомство состоялось в Америке в 1994 году, когда авиакомпания Virgin Atlantic стала летать в Сан-Франциско. О Ричарде мне рассказывал Алекс Корецкий, встретивший его однажды в джазовом баре – он пил со своими стюардессами. Ричард вообще большой любитель шампанского, как потом выяснилось.

А 17 августа 1995 года на углу Стоктон-стрит и Маркет-стрит открылся огромный магазин Virgin Megastore. На открытии выступали Синди Лаупер, Джилл Собьюл, Роузи Гейнс и группа The Beggars. Синди мне подписала пластинку. Магазин поразил моё воображение: 125 тысяч наименований дисков и кассет, 15 тысяч наименований видео, 500 точек для прослушивания музыки, кафе... Я как меломан тратил тысячи долларов, сметая легальные DVD и CD. Даже, помню, купил русский фильм «Вор», стоявший в разделе «Иностранное кино».

Я просто влюбился в этого человека, сходил на [virgin.com](http://virgin.com), узнал про него всё. И заразился идеей сделать Virgin Megastore в России. На тот момент у меня уже был магазин «MusicШок». Мы стали писать в компанию письма на хорошем английском – и нас пригласили на встречу. Мы с Алексом полетели в Лондон, поселились в забегаловке-отеле на окраине. Стали искать офис Virgin Megastore и нашли его – тоже на окраине – маленький-маленький. У Брэнсона всегда такие офисы. Недавно я посещал офис Virgin Mobile – он тоже маленький, находится на окраине Эдинбурга. Ричард всегда грамотно относится к издержкам, и я рад, что в этом мы с ним похожи.



*Меня раздражают российские СМИ, сравнивающие меня с Брэнсоном*

Мы пришли на встречу, надеясь увидеть Ричарда. Я не понимал тогда, что у него много компаний, поэтому в Лондоне он бывает редко. Я зашёл в офис и спросил: «А где же Ричард Брэнсон?» Наверное, каждый посетитель трёхсот офисов по всему миру, заходя в помещение, рассчитывает увидеть Брэнсона лично. Личность он действительно уникальная.

Управляющий сети Virgin Megastore, с которым мы встретились, не поверил в нашу идею,

мотивировал тем, что в России очень остра проблема пиратства. В принципе он был прав, и мы так и не договорились о совместном бизнесе. Побывав в офисе, я стал ещё немного ближе к Брэнсону, начал следить за новостями бренда Virgin, по возможности пробовал его товары и услуги, анализировал успех Ричарда.

В 2004 году мы с НТВ снимали совместную программу – «Фактор страха». Пиво «Тинькофф» выступало спонсором. Передача имела огромный успех, шла с большим рейтингом и очень продвинула наше пиво среди целевой аудитории – молодых современных людей. Компания Land Rover захотела стать коспонсором одной из программ и снять её в Южной Африке, под Йоханнесбургом, где у них центр технических испытаний. Мы с Риной полетели туда с продюсером НТВ Никитой Клебановым и его командой.

Всё посмотрели, сделали выводы, но у нас оставалась пара дней. Тут я вспомнил, что у Ричарда Брэнсона в Парке Крюгера есть поместье Улюсаба, в часе лёта от Йоханнесбурга. Там можно посмотреть на «большую пятёрку» диких животных – слонов, носорогов, леопардов, львов и буйволов. Мы туда полетели, и нам удалось увидеть всех животных – у Ричарда всё всегда хорошо организовано. В отеле мест не было, свободной оказалась только комната Ричарда, и стоила она намного дороже обычного номера. Мы, конечно, сняли её, это была честь для меня. Так мы с Риной побывали в кровати Ричарда Брэнсона. Я сказал ей, что нам обязательно нужно совершить половой акт в честь Ричарда, что мы с успехом и сделали. Утром на третий день мы улетали. К нам подошёл директор этого шале и сказал, что Ричард в обед прилетает с отцом, которому тогда было под 90 лет. Папа пожилой, но активно тусуется. Такой же непоседа, как и сын. Нам пришлось уехать, и снова мы с Ричардом разминулись.

Позже, в 2005 году, мы на неделю сняли для менеджеров принадлежащий Брэнсону остров Некер. Я, конечно, сделал всё возможное, чтобы жить в его комнате и спать в его кровати. К тому моменту я уже написал вступительное слово к изданию на русском языке его автобиографической книги «Теряя невинность» (Losing My Virginity). Мы улетали в воскресенье, а менеджеры сказали, что он приедет на следующий день. Кстати, с Марией Шараповой. Я подписал и оставил несколько русских книг Ричарда, а специально для Маши – пару фильмов на русском языке и диск группы «Хуй забей». До сих пор интересно: как ты отреагировала, Маша?

Вернувшись через три года, я видел оставленные нами книги и диски. И огромную матрёшку, подаренную мной Ричарду на день рождения. Возможно, самую большую матрёшку в мире высотой полтора метра. В ней вся история Брэнсона —от газеты Student до Virgin Gala'ic, проекта космического туризма. Матрёшка стоит прямо при входе в дом, на ней написано From Russia With Love. Так что частичка России есть и на Некере.

В общем, мы с Ричардом так ни разу и не увиделись, но он слышал про меня. И вот в феврале 2008 года Рубен Варданян из «Тройки Диалог» пригласил меня выступить на его знаменитом деловом форуме в Москве, в секции «Предприниматели». От России был я, а от мирового сообщества (что меня удивило) – Брэнсон. Рубен – молодец, если ему удалось пригласить такого человека. Мы отлично выступили. Конечно, его ораторские способности несопоставимы с моими, но я старался отстоять российскую часть. Помню, как Сергей Полонский из зала какие-то вопросы задавал.

Потом нас двоих пригласили на пресс-конференцию, мы отвечали на вопросы, после завязался разговор, мы пили чай. Я ему рассказал про Улюсабу, про Некер, кровать, книжки, матрёшку – он сидел и улыбался. Вечером мы пришли на ужин в Ararat Park Hyatt Moscow, где собралось человек 15: Григорий Берёзкин (ЕСН), Сергей Полонский (Mirax Group), Артур Кириленко («Строймонтаж»), Елизавета Осетинская («Ведомости»), Рубен Варданян, Павел Теплухин, Жак-Дер Мегредичян («Тройка Диалог») и другие. Был интересный открытый разговор про предпринимательство, Россию, её проблемы. Поели, напились хорошего вина.

После ужина я подошёл к Брэнсону:

– Ричард, когда ты улетаешь?

– Завтра утром, в Женеву, меня ждёт самолёт в аэропорту.

– Ты хочешь улететь, не посмотрев ночную Москву и знаменитых русских девушек?

– О, это было бы круто!

И мы пешком пошли из гостиницы в клуб «Мост», принадлежащий Александру Мамуту. Стоял февраль, но была слякоть – и мы заговорили про глобальное потепление, очень волнующее Ричарда. Так, незнанными, мы добрались до «Моста», где появление Ричарда, конечно, вызвало оживление. «Ричард, круто!» – кричали ему. Никто ведь не ожидал, что он придёт на вечеринку. Наша компания постепенно разрасталась, народ к нам присоединялся, мы выпили несколько бутылок шампанского. Я-то сибирский парень, крепкий, но и он оказался не промах – так и хлестал шампанское. Мы с ним закорешились окончательно, поняли, что «одной крови». Он дал мне свой мобильный телефон и e-mail, и с февраля по август постоянно переписывались.

Я был почти во всех отелях Ричарда (Virgin Limited), кроме того, что расположен в Марокко. И написал ему письмо: мол, хочу поехать в Марокко с семьёй, чтобы там отметить день рождения Рины (29 августа). Я спросил: хорошее ли там место для отдыха, как лучше организовать праздничный ужин, попросил телефон менеджера. Неожиданно от него пришёл ответ: «День рождения – отличный повод. Мы с семьёй последнюю неделю августа всегда проводим на острове Некер. Будут только свои: родственники и человек 15 оксфордских друзей дочери Холли. Приезжайте». Я ошалел, как-то было неловко, но он настаивал. Ричард нам выделил отдельную виллу на целую неделю. Более того, когда мы прилетели, то два дня жили совершенно одни, не считая 30 человек обслуживающего персонала. Делали, что хотели! Наверное, лучшие дни нашей жизни! Не знаю, удавалось ли это кому-то до нас. Даже менеджер гостиницы сказал: «Вы просто счастливики. Не припомню, чтобы одна семья в одиночестве жила на этом огромном частном острове». Потом прилетел Ричард, и мы пять дней провели вместе. Завтракали, ужинали, много беседовали в компании Ричарда, его жены Джоан, сестры Ванессы и её мужа Джима. Молодёжь – 22-летняя Холли и её друзья – сидели на другом конце стола.

Кстати, Ричард при мне дописывал книгу «Обнажённый бизнес» (Business Stripped Bare), а в последний день нашего пребывания во время завтрака принёс газету: «Вот смотри, пишут, что моя книга выходит». Гордился. Естественно, я согласился написать предисловие к изданию на русском языке, вышедшему в 2009 году, и даже выступил на книжной ярмарке, презентуя книгу. И спасибо Ричарду за то, что он согласился на алаверды, написав предисловие к этой книге.

Ричард безумно непоседлив. Всё время играл в теннис, потом устроил заплыв вокруг острова и выиграл его. А ему тогда было 58 лет – далеко не мальчик. Мы плыли два часа, я оказался предпоследним, а дочка Даша второй. Даша вообще себя хорошо проявила во всех видах спорта, в том числе в теннисе. Плюс языковые способности... Ричард просто влюбился в мою дочку. И когда мы вернулись домой, он предложил: «Почему она учится в России, давай её устроим в колледж, где училась Холли?» И написал рекомендацию, за что я очень ему благодарен.



*Книги Ричарда Брэнсона всегда интересны для меня. На фото я с Алексом Корецким*

Прийти в колледж с рекомендательным письмом от Ричарда Брэнсона – это круто. При этом Даша всё равно сдавала экзамен в течение пяти часов. Но её приняли, и уже второй год она учится в Оксфорде.

Рина, пообщавшись с Ричардом, сказала: «Боже, как вы похожи! Два моторчика!» Мы и визуально похожи, учитывая мои седые волосы (спасибо папе за гены, он тоже в 40 лет стал седым). Но меня раздражают российские СМИ, сравнивающие меня с Брэнсоном. И поэтому меня «ломает», как какого-нибудь героя Достоевского. С одной стороны, это сравнение мне приятно, а с другой – нет. Я не хочу быть Ричардом Брэнсоном, я хочу быть Олегом Тиньковым. Я разделяю многие его ценности, мы близки по духу, но не уверен, что он разделяет мои. Я такой, какой я есть.

Но на безрыбье и рак – рыба. Если в России больше никого нет, можете сравнивать и называть меня русским Ричардом Брэнсоном. Но мне это не очень нравится, а иногда и возмущает. Я не хочу быть ничьей копией, я сам по себе. И никогда, видит Бог, не пытался Ричарда копировать. Просто так получилось, что я тоже, например, музыкой занимался. У меня звукозаписывающая компания была, я покупаю и продаю бизнесы. Но, в общем, у нас разные подходы: он эксплуатирует бренд, а я – идеи. Я его уважаю, но у нас много разного.

Ричард ещё раз приезжал в Москву в декабре 2008 года для выступления на конференции. Он позвонил, мы встретились и пообедали в кафе «Пушкинъ». Потом к нам присоединились Сергей Недорослев из «Каскола» и Лукас Лундин из Vostok Nafta. Я лично взял интервью у Ричарда – оно потом вышло в журнале «Финанс.».

Ричарду очень нравятся мои сыновья. Папа постарше и отлично говорит по-английски, у них с Ричардом сложились хорошие отношения. И когда Ричард приехал в Москву, хотел непременно их увидеть. Стоял декабрь, вы знаете, что творится в городе в это время. Он ехал ко мне на Волоколамское шоссе, но из-за пробок так и не смог добраться, потратив на дорогу от центра до «Динамо» два часа. Я поставил старинный русский самовар, мы очень ждали гостя. Но в этот день случились аномальные пробки. Ещё через час он ненамного приблизился к нам, и в итоге я позвонил ему и сказал, чтобы он ехал в аэропорт, где его ждал самолёт.

Наши отношения – это не какая-то великая дружба. Мы не друзья, но у меня есть все его контакты, он, надо отдать ему должное, меня всё время куда-нибудь приглашает: «Олег, все

курорты твои. Будешь в Лондоне – у меня дом всегда пустой. Имей в виду, в Оксфорде у меня тоже маленький домик – купил, когда дети там учились». Я ни разу не воспользовался этими приглашениями, хотя часто езжу в Оксфорд навещать дочку. Не хочу быть навязчивым, чего и вам советую. Люди предлагают по доброте душевной, но совсем не обязательно этим пользоваться. У Ричарда не так много русских друзей, я рад, что вхожу в их число. Горбачёв, пара космонавтов и я. Это очень льстит моему самолюбию, я в хорошей компании.

Ещё раз мы пересеклись с Ричардом в Монако, на гонках «Формулы 1» в мае 2009 года. Он увлёкся гонками, и Virgin стала спонсором команды. Мы переписываемся по электронной почте, я слежу, что он делает на Твиттере – жизнь у него, конечно, насыщенная, богатая. Я рад, что в ней нашлось место и для меня.

Мы с Ричардом, как я уже говорил, во многом похожи, но есть и существенные различия. Он, например, увлекается политикой, а я нет. Вероятно, это возрастное, ведь он старше меня. Может, лет через 20 я тоже буду также искренне интересоваться политикой, но сейчас я ею не занимаюсь. Я могу критиковать, но сам предлагать что-то не готов. Мне скажут: «Ты не лезешь, потому что это не в тренде». Да, но в 1994 году это было в тренде, но я точно так же не хотел этим заниматься. В первом интервью Володе Мальшеву из «Делового Петербурга», я сказал, что никогда не буду заниматься нефтью и политикой. Прошло 16 лет, и я могу это подтвердить. Политика – это либо высшая математика, либо удел посредственностей – до сих пор не могу понять до конца. Чаще всего – второе.

Мне это не подходит. Я умею строить бизнесы и делать яркие вещи. Мне нравится жёлтый цвет, а политики ярких цветов не любят. Я человек амбициозный, люблю публичность, но к высоким должностям абсолютно равнодушен. Это не моё. Кто-то не хочет работать на огороде – даже под страхом расстрела – а я не хочу лезть в политику. Мне это не по нутру, противоречит моему мировосприятию.

Если мне завтра позвонят из Кремля и скажут: давай станешь губернатором своей родной Кемеровской области, я не пойду. Не пойду, даже если зарплату предложат в 10 миллионов долларов в месяц. Мне это НЕ-ИН-ТЕ-РЕС-НО. Я не чувствую политику, а то, чего я не чувствую, я не делаю.

Говорят, что политика – это концентрированное отображение экономики. Но мой бизнес, надеюсь, до такой степени никогда не сконцентрируется. Если твой бизнес стал слишком большой, если ты уже не узнаёшь всех своих сотрудников, продай его. К моему банку это пока не относится, но, тем не менее, именно так я живу. Сразу продам бизнес, когда он станет большим.

### **Алексей Прилепский, предприниматель:**

В 1992 году я переехал из Ленинска-Кузнецкого в Санкт-Петербург и видел, как Олег стал заниматься серьёзным бизнесом. Сначала у него появился «Петросиб», а потом «Техношок». Я смотрел, как простой сибирский парень добивается серьёзных высот, и для меня это было стимулом. Я тоже начал понемногу заниматься коммерцией. В 1997-1998 годах мы общались очень плотно, и Олег меня многому научил, презнакомил с интересными людьми. Именно от него я набрался коммерческой наглости. Иной раз смотрел на него и говорил «Ты перебарщиваешь», но потом по результату видел, что он прав. От Олега я перенял кредо: ни от кого не зависеть и «делать себя самому».

Политика меня совершенно не интересует ещё и по рациональным соображениям. Я просто не знаю ответов на вопросы, которые надо решать политикам. Я не знаю, как победить социальное неравенство. Если бы я знал, как сделать людей счастливыми, а жизнь – более

достойной, я бы пришёл к Путину или Медведеву и предложил свои меры. А то у нас сейчас в стране супербогатые и нищие, а надо, чтобы были богатые и средний класс. Но я действительно не знаю, как этого добиться. Я не иду в политику не потому, что боюсь, не потому, что это невыгодно или не комильфо. Я делаю только то, во что верю. Я могу рассказать про бизнес, предпринимательство, про то, что капитализм – это круто, я в это верю и могу убиться за это. Я был уверен в качестве своих пельменей. Я знал, что продаю самую хорошую электронику по качеству и цене – Sony, Panasonic. Я знал, что продаю самое лучшее, самое вкусное пиво во всей России. Я в это верил, поэтому делал.

Ещё мы с Ричардом отличаемся в том, что я все силы привык тратить на один проект, а он может вести одновременно много бизнесов. У меня так не получается. Я считаю, что очень важное качество предпринимателя – определить стратегию, отделить зёрна от плевел, найти то, что хочешь, и двигаться вперёд. Долбить в одну точку. Лазер – это концентрированный свет, он прорежет всё, что угодно. Как алмаз, который даже стекло режет. Фокусируясь, ты становишься суперсильным. Добиваешься максимальной синергии. И раньше, когда я занимался «Техношоком», «Дарьей», пивом «Тинькофф», и сегодня, когда я занят «ТКС-Банком», мне поступали и поступают предложения, приняв которые я мог бы заработать очень много. И сейчас в мой блог приходит много, я убеждён, потенциально очень прибыльных предложений. Но я отвергаю их. Я всегда сконцентрирован на чём-то одном. На производстве лучших в России пельменей, лучшего в России пива, лучшего сервиса в продаже электроники, лучшего сервиса и лучшей дистрибуции в кредитных картах. Я уверен, что в каждом случае я достигаю цели.

Вы, ребята, не обижайтесь, если я не отвечаю на ваши предложения, просто я полностью сосредоточен на том, что в данный момент для меня является главным. Если что-то наметил, должен добить. Если решил принять участие в гонке, посвящаю себя этому целиком. Это трудно: наметить цель и идти к ней из точки А в точку Б. Например, не поддаваться соблазну заработать 10 тысяч долларов на производстве печенья, как предложил мне один предприниматель из Петербурга. Хорошая идея. Зарабатывай сам, зачем я тебе нужен? Единственное, что я могу сделать – это попытаться франчайзировать бренд «Тинькофф». Я его зарегистрировал по всем классам, так что – пожалуйста, обращайтесь за лицензией на мой бренд! За технологической поддержкой. Вот в таком ракурсе я готов сотрудничать. Но предложения должны быть серьёзные и материально обоснованные, никакой халавы не будет. Мне нужно чёткое понимание того, какова будет МОЯ материальная выгода. Я не могу просто эксплуатировать свой бренд, хотя морально к этому уже готов. Возможно, мой следующий бизнес будет связан с продажей брендов, продажей технологий строительства брендов, разработкой стратегий для компаний. Если кого-то это заинтересует, пожалуйста, обращайтесь.

Но я буду помогать в создании бренда только тем, кто сфокусирован. Не тем, кто занимается маслом, мясом, селёдкой и стульями, а тем, кто делает стулья и только стулья. Выберите себе одну идею, упритесь в неё и бейте в одно место. Чтобы забить гвоздь, нужно колотить молотком в одно место.

В начале своей книги я сказал, что не хочу, чтобы она получилась менторской, поучительной. Но изредка я вставляю такие вещи, которые я называю tips, советы. Вот вам такой совет: не разменивайтесь по мелочам. Это важное и правильное замечание. К сожалению, люди размениваются, ведут три дела одновременно. Но чудес не бывает: нужно начинать с малого и долбить, долбить, долбить. Кто-то занимается десятью делами сразу, потом разочаровывается – вот, у меня не получается. Делай одно! Упрись! Работай два, три года! Я не верю, что не будет результата. Я убеждён – если заниматься чем-либо с полной самоотдачей и уверенностью, профессионально – это даст плоды.

Концентрируйся или умри!

## Глава 27

### Всё лучшее олигархам

Я искренне считаю, что нашей стране не хватает предпринимателей, и много думаю про наших олигархов. Наверное, поскольку сам являюсь их антиподом. Я НИЧЕГО никогда не приватизировал, а сам с нуля строил свои бизнесы. Они получили готовые предприятия, плод труда советских людей, не благодаря своему таланту, а потому что оказались в 1990-х годах знакомы с нужными людьми. Они умные, предприимчивые люди, и я, предложи мне кто-то задёшево купить прибыльный промышленный гигант, не отказался бы. Но у меня такой возможности не было.



*Чудес не бывает: нужно начинать с малого и долбить, долбить, долбить*

С самыми богатыми людьми страны я общался, но немного. В главе про продажу «Дарьи» вы прочитали о моей смешной встрече с Романом Абрамовичем на Садовнической набережной, когда он сидел на фоне странных фотографий Путина. В ходе встречи я понял, что его словарный запас мало чем отличался от лексикона Элочки-людоедки. Второй раз я его встретил в Куршавеле. Я сидел и смотрел, как в игровые автоматы играет генеральный директор «Юнимилка» Андрей Бесхмельницкий, когда в комнату зашёл Роман Абрамович вместе с Андреем Городиловым, сыном экс-гендиректора «Ноябрьскнефтегаза» Виктора Городилова. Они подошли и прокомментировали игру Бесхмельницкого. Кроме нас, их никто не узнал, Абрамович был в куртке-аляске, и люди не обратили на него внимания. Абрамович вообще любит куртки-аляски и детей больших начальников. По-моему, совершенно очевидно, что на

этой любви построен его бизнес.

Ещё как-то на Рождество мы были на знаменитой прохоровской дискотеке. И я, использовав свои знакомства, оказался в ложе Романа. Потом пару раз видел его мельком, мы просто здоровались, однажды он зашёл ко мне в самарский ресторан попить пива. Он нормальный человек с хорошей памятью и, наверное, помнит, как купил у меня завод «Дарья».

Эти встречи подтолкнули меня к некоторым выводам. Можно как угодно относиться к тому, КАК Абрамович стал богатым, но нельзя не признать, что он уникальный человек, с уникальной медиастратегией. Конечно, в мире эта стратегия уже использовалась, но в России он первым применил её с таким успехом.

Стратегия заключается в том, что он не даёт интервью и комментариев, и именно поэтому всем интересен, о нём много пишут и говорят. Если кто-то думает, что Абрамович просто хочет, чтобы О НЁМ НЕ ГОВОРИЛИ, он ОЧЕНЬ заблуждается. Роман – тщеславный парень, мне это очевидно, просто у него такая стратегия. Он человек-тайна, mystery, ото всех скрывается. Но уже своей покупкой «Челси» в 2003 году он положил огромный бульжник в основание своего медиаобраза, своего имиджа.

Немногословностью Абрамович похож на Прохорова – ещё одного олигарха, разбогатевшего на залоговых аукционах, «залогового миллиардера», как я их называю. Пару раз мы встречались с Михаилом в ночных клубах, и могу подтвердить, что танцевать он может три часа подряд.

Правда, наши беседы с ним больше напоминали мои монологи. Зная, что Прохоров спортсмен, я ему рассказывал про велосипедный спорт и фри-райд, а он отвечал, что, мол, круто. Мы танцевали в толпе, возвышаясь над остальными – у Михаила рост 204 сантиметра, а у меня – 190.

Думаю, Михаил постоянно сублимирует – он спортсмен, не женат. Такие люди всегда вызывают, с одной стороны, интерес, с другой – жалость. Повезло ли ему, что он продал пакет акций «Норникеля» «Русалу» на пике рынка? Конечно, повезло, но всё равно – везёт умным. У Прохорова есть двадцатилетний послужной список в бизнесе, он делом доказал, что является умным и рациональным бизнесменом. Поэтому я бы не стал говорить, что его состояние базируется исключительно на удаче.

О другом Михаиле – Фридмане – я уже неоднократно упоминал и ещё упомяну в этой книге. Так случилось, что наши дети дружат – мой Паша и его Саша много общаются, вместе занимаются теннисом.

Миша – уникальный, талантливый бизнесмен, очень грамотный стратег, вот кому нужно писать книги. Я знаю, он много читает, может быть, поэтому знает и понимает больше других. Михаил, хватит читать – пора поделиться, напиши уж! Конечно, не столь откровенную и открытую книгу, как у меня, но что-нибудь напиши, открой секреты, нельзя в себе всё держать – разорвёт. Посмотри, все великие предприниматели – а ты, безусловно, великий – написали книги. Время-то уходит.

В то же время отмечу, что Миша – адекватный, но чересчур агрессивный парень. Волк – санитар леса, а Фридман – санитар российского бизнеса. Расслабился – оп, попал. Даже чуть ослабшего Дерипаску Фридман покусал, не говоря уже о Полонском.

Фридман – самый диверсифицированный олигарх, и это снижает его риски. У него активы и в нефтянке (ТНК-ВР), в финансах («Альфа-банк» и др.), в телекоммуникациях (Altimo), в медиа (СТС) и т.д. Это защищает его от провалов в конкретной отрасли. Я считаю, что в среднесрочной перспективе он будет самым богатым. Объедет и Лисина, и Прохорова, и Абрамовича. Но, чтобы это случилось, ему надо следить за своей «ахиллесовой пятой». Но об этом я скажу ему лично, а в книге не буду.

Другой интересный олигарх – Андрей Мельниченко, совладелец Сибирской угольной

энергетической компании (СУЭК) и «Еврохима». Мы встретились в «Метрополе» – газета «Ведомости» отмечала там своё пятилетие. Меня представил генеральный директор СУЭК Владимир Рашевский. Я уже знал, что СУЭК купил шахту, на которой работали мой дед, отец и я – шахту имени Кирова. Все перед ним заискивали – олигарх, может, что перепадёт. Я, как всегда, на контрасте – и не потому, что хотел показаться эпатажным, – сказал:

– Андрей, кстати, ты купил шахту имени Кирова, а я там работал в 18 лет!

– Да, это одна из наших больших шахт по коксующемуся углю.

– Ты там своих шахтёров-то не обижай. Ты же олигарх, подними зарплату рабочим! Шахтёр – очень опасная и тяжёлая работа.

У меня знакомые ребята работают на его шахтах. И они рассказывали, как идут дела. В принципе Андрей и его партнёр Сергей Попов – молодцы: поменяли оборудование, закупили новые проходческие комплексы. Но в социальном плане они делают немного. Не будем дискутировать о том, должен ли бизнес быть социально ответственным – это пахнет целой главой.

Если построил бизнес сам и с нуля – скорее всего нет. Но думаю, что в случае, когда было приватизировано государственное предприятие, созданное усилиями граждан огромной страны СССР, – должен.

Андрей впал в ступор, ничего внятного не ответил и потихоньку ретировался. А все вокруг на меня наехали: «Ты что, офигел?»

Но я до сих пор горжусь, что я ему это сказал. И уверен, мои слова он запомнил. И быть может, на очередном совещании, когда ему предлагали повысить зарплаты рабочим, он согласился на это повышение. Я набрался наглости и не побоялся сказать: плати больше, ты платишь мало. И что тут такого? Если он поднял хотя бы на три доллара зарплату каждому шахтёру Кузбасса, считайте, я выполнил свою шахтёрскую миссию. От имени моих братанов, подземных червей, я ему это сказал.

Наверное, можно было тогда не говорить Мельниченко неприятные вещи и подружиться с ним. Но я к этому не стремился. С точки зрения бизнеса это минус, но я всегда и всем говорю то, что думаю. Зато совесть моя чиста, и сплю я спокойно, как младенец.

Повторюсь, я нормально отношусь к олигархам. Если б мне выпала возможность дёшево купить кузбасские шахты, я б тоже это сделал. Я ни в коем случае не призываю отнимать и делить, если бизнесмены управляют своей собственностью эффективно. Но у нас-то все наоборот.

Пример – Олег Дерипаска, перед кризисом залезший в огромные долги. О таких ситуациях я писал в своей колонке для журнала «Финанс.» осенью 2009 года:

*«В последние несколько месяцев особенно проявилась неспособность частного бизнеса управлять огромными бывшими государственными компаниями, от которых зависят моногорода.*

*Мегапроизводства, будь то «Норильский никель» или «Русал», были построены нашими отцами и дедками. В них вложены огромные государственные средства. Предприятия возводили не в рыночных условиях, а зачастую исходя из патриотических или пропагандистских целей.*

*Но потом почему-то эти предприятия попали во владение узкой группы частных лиц – не буду называть фамилии. Собственники и менеджеры этих компаний оказались неэффективными: набрали огромные долги. Миллиарды долларов. С другой стороны, не меньшие суммы – если не вдвое большие – они вывели в качестве дивидендов сразу после залоговых аукционов или приватизации. Получается огромная несправедливость. Они откачали деньги, сидят с долгами и пытаются апеллировать к государству – чтобы оно им помогло.*

*И я думаю, государство должно им помочь, но не просто так, а в обмен на акции. В*

результате эмиссий акций (первичное или вторичное размещение – неважно) компании должны стать акционерными обществами с участием государства. Я не против, чтобы олигархи превратились в крупных акционеров. Пускай у них будет не 90 или 57 процентов акций (как в случае с «Русалом» и Олегом Дерипаской), а 5-15 процентов. Возможно, их пакет будет самым большим частным пакетом, пускай они сохраняют капитал и останутся долларовыми миллиардерами, но предприятие будет контролировать государство, как контролирует оно «Сбербанк» или ВТБ. Сейчас прекраснейший момент для таких изменений, на мой взгляд, очень умных и правильных.

Посмотрите на Францию, Германию, другие цивилизованные страны. Большие концерны там не контролируются одним человеком. Как правило, в этих акционерных обществах капитал сильно распылен, и риск ошибок, таким образом, сильно снижается. Проблема огромных российских предприятий в том, что у них есть один конкретный собственник. Этот паренёк 35-42 лет принимает решения, которые выгодны ему, но не всегда выгодны предприятию».

Ситуация развивалась не по моему сценарию. «Русал», например, провёл IPO, но акции стоили так дорого, что доля Дерипаски уменьшилась незначительно, он сохранил контроль над компанией.

Естественно, мне больше симпатичны предприниматели, создавшие свой бизнес с нуля. У меня даже есть собственный рейтинг таких людей.

1. Андрей Рогачёв («Пятёрочка», «Карусель», «Макромир»)
2. Рустам Тарико (водка и банк «Русский стандарт»)
3. Сергей Галицкий («Магнит»)
4. Рубен Варданян («Тройка Диалог»)
5. Дмитрий Троицкий («О'Кей»)
6. Игорь Кесаев («Мегаполис»)
7. Евгений Чичваркин («Евросеть»)
8. Михаил Слипенчук («Метрополь»)
9. Олег Леонов («Юнилэнд», «Дикси»)
10. Олег Жеребцов («Лента», «Норма»)

Эти люди отличаются от бизнесменов из списка журнала Forbes тем, что каждый из них ещё в студенчестве начал торговать, мечтать и затем СТРОИТЬ новые предприятия, создавать рабочие места и развивать своё дело. Они не участвовали в переделе или не покупали существующие предприятия. Это настоящие герои и, что самое главное, – неиссякаемый источник вдохновения для всех, так как каждый из них – один из нас.

Андрей Рогачёв меня научил многому. Я буду рад, если моя книга заставит вас посмотреть на жизнь по-другому, как говорят американцы, выйти из коробки и посмотреть на неё сбоку.

У нас в начале 1990-х был совместный бизнес, угасший сам собой, но мы сохранили приятельские отношения. Иногда мы вместе обедаем (последний раз это было в любимом мною московском ресторане «Ноа», принадлежащем предпринимателю Андрею Зайцеву), вспоминаем о былом и смеёмся. А как не смеяться? Помню: читаю наш устав компании (кстати, это был подвиг – я первый и последний раз читал устав) и вижу непонятное слово:

– Андрей, а что такое ноу-хау?

– Знаю как.

Каждая встреча с Рогачёвым для меня – ментальный удар. Это совершенно особенное ощущение – ты смотришь на вещи под новым углом и учишься.

Андрей – один из самых умных и великих бизнесменов. Он, пожалуй, единственный

человек, корпоративно переигравший Фрийдмана, получивший с него деньги за «Пятёрочку», а потом и «Карусель». Кстати, в истории слияния «Пятёрочки» и «Перекрёстка» в компанию X5 Retail Group я тоже замешан. Именно я познакомил Рогачёва с генеральным директором «Перекрёстка» Александром Косьяненко за столом у себя в квартире на Адмиралтейском проспекте в Петербурге. В итоге получилась самая громкая сделка в российской розничной торговле: в мае 2006 года компании слились, контроль остался за «Альфа Group», а Андрей Рогачёв, Александр Гирда и их миноритарные партнёры по «Пятёрочке» – Игорь Видяев и Татьяна Франус – получили не только акции в объединённой компании, но и много наличных денег.

Правда, даже такой гениальный бизнесмен, как Рогачёв, сделал большую ошибку. Он начал вести бизнес в начале 1990-х с Павлом Андреевым, организовав строительную компанию «ЛЭК» в соотношении 50 : 50. Я ему тогда говорил, что он слишком доверяет своему партнёру, нужно иметь больше контроля в компании. Но Андрей, наверное, думал, что я претендую на место Павла, так как тоже обсуждал с ним девелоперские проекты и предлагал партнёрство. Он не верил мне, а теперь они с Пашей мучаются. Тем не менее 18 лет они всё же вместе проработали, «ЛЭК» стала крупнейшим застройщиком Питера, но потом между ними началась война и грянул кризис...

### **Андрей Рогачёв, предприниматель:**

Олег, без сомнения, – один из самых ярких предпринимателей современной России. С него берут пример целые поколения молодых и азартных. Олег Тиньков – это наш Ричард Брэнсон. У него очень много успешных проектов – Олег умеет выбрать из тысяч идей верную, и затем довести проект до серьёзной капитализации. У него редкое сочетание: он харизматичный лидер и при этом способен собрать технологически грамотную команду. Я уверен, что мы ещё увидим новые интересные проекты в его исполнении.

Году эдак в 1994-м я зашёл к Олегу в гости, в его офис на Садовой улице, и случайно застал сцену – Олег воспитывал какого-то иностранца. Олег объяснял иностранцу, кажется американцу, что он совершенно не умеет руководить бизнесом в России. Слово «дурак» было одним из самых мягких. На мой вопрос, а не обидится ли американец, Олег с оптимизмом ответил, что американец всё равно ничего не понял, так как по-русски говорить не умеет. Из чего я сделал вывод, что американца Олег держал для снятия стресса. Почему мы с Олегом не запустим в партнёрстве проект? Партнёры должны дополнять друг друга, тогда команда будет устойчивой. Может быть, когда я постарею ещё больше, а Олег останется вечно молодым, мы совместно что-нибудь запустим, он в нашем тандеме будет играть роль мотора, а я соответственно тормоза.

С огромным уважением отношусь к Сергею Галицкому. Во-первых, он создал сеть более чем из трёх тысяч магазинов по всей России. Это дорогого стоит. Во-вторых, он продолжает жить в родном Краснодаре.

Мы познакомились в сочинском аэропорту, поговорили, и я сразу понял, что это настоящий предприниматель. В феврале 2010 года он приходил ко мне на программу «Бизнес-секреты с Олегом Тиньковым» на Russia. ru, и мы поговорили по душам. Не буду пересказывать, сходите в Интернет и посмотрите – это одна из лучших наших программ.

Сергей Галицкий заслуживает всеобщего уважения не потому, что он самый богатый россиянин, сделавший себя с нуля, а потому что обладает колоссальной трудоспособностью и

незаурядным умом – недаром он в детстве занимался шахматами. Казалось бы, человек с состоянием в три миллиарда долларов может расслабиться, уехать далеко и отдыхать, но Галицкий до сих пор – генеральный директор «Магнита», а это с точки зрения рутинной работы вещь серьёзная.

Олег Жеребцов. С ним я познакомился сразу после того, как приехал в Питер и поселился в общежитии Горного института на Шкиперском протоке. Я стирал носки, повернул голову направо – стоит другой парень и тоже стирает. Я говорю:

– Привет! Тебя как зовут?

– Олег.

– О, и я Олег.

Так я познакомился с одним из самых талантливых ритейлеров России. Если бы Олег Жеребцов в начале 2000-х перебрался в Москву, возможно, «Лента», а не X5 сейчас была бы крупнейшей розничной сетью. Но он остался в Питере, а потом ещё и поругался с акционером «Ленты» Августом Мейером. Внутрикorporативные конфликты до добра не доводят. В результате Жеребцов не успел продать «Ленту» до кризиса, хотя компанию по максимуму оценивали в два миллиарда долларов, и финны из Kesko хотели её купить. После кризиса Олег продал свою долю в компании намного дешевле.

История весёлого человека Евгения Чичваркина сейчас выглядит грустно. Мы познакомились в Лондоне на Российском экономическом форуме в 2004 году. Потом встретились в 2005 году, когда я продал пиво. Женя недоумевал:

– Олег, зачем ты продал бизнес? Это слишком рано. Мне за «Евросеть» миллиард долларов предлагают, но я не хочу продавать. Ещё есть, куда расти.

– Женя, я бы на твоём месте за миллиард продал. К великому сожалению, он тогда меня не послушал.



*Андрей Коркунов, как и я, после продуктов питания занялся банковским бизнесом*

Зато он стал одним из самых первых «поклонников» моего банковского проекта: «Олег, мне всегда говорят, что ты обосрёшься, а я им отвечаю, что скорее они сами обосрут. Я верю в твой проект. Если человек сделал и продал четыре бизнеса, вряд ли он обосрётся на пятом».

Раза три мы обсуждали с ним банковскую тему – хотели предлагать кредитные карты в

магазинах «Евросети» и даже запустили тестовый проект в Ярославле. Последняя из этих встреч прошла 2 сентября 2008 года. Вернувшись с отдыха в Форте-Дей-Марми, я получил SMS от Жени: «Олег, привет, заезжай ко мне».

Он встретил нас с президентом банка «Тинькофф Кредитные Системы» Оливером Хьюзом в своём офисе около Савёловского вокзала в традиционном наряде – рваных джинсах и расписной футболке. Мы прошли в переговорную комнату, уселись в мягкие кресла и собрались окончательно договориться о совместной работе. В принципе Чичваркин и его партнёр Тимур Артемьев дали добро на старт проекта на федеральном уровне.

Во время переговоров в комнату вбежал охранник: «Женя, все входы перекрыты, тут прокуратура, они ищут тебя». Следом за охранником появился человек маленького роста в кожаной куртке – очень похожий на Швондера из фильма «Собачье сердце» – и заорал: «Где Чичваркин?!» «Швондер» явно никогда не смотрел телевизор и не читал газет, иначе сразу бы узнал Евгения, сидевшего в комнате.

«Всем оставаться на местах», – скомандовал «Швондер».

Бедный Оливер побелел и с его английской ментальностью приготовился лечь на пол. По офису бегали люди, работников строили лицом к стенке. Театр абсурда на наших глазах. Так прошло минут пять, снова пришёл охранник и говорит: «Все идите за мной». Спустившись на запасном лифте, мы вышли на склад, захламлённый коробками, а через него – на задний двор офисного здания.

– Олег, извини, что так получилось, – сказал Женя и пожал мне руку.

– Береги себя, Женя.

Так Оливер познакомился с siloviki, а я в очередной раз в своей жизни попал в эпицентр громкой для страны истории.

Сейчас Женя живёт в Лондоне и продолжает отстаивать своё честное имя. Я верю в то, что он вернётся и будет развивать предпринимательство на благо России. Такими людьми страна не должна разбрасываться.

Отдельная удивительная история взаимоотношений у меня с предпринимателем Сергеем Полонским. Поскандалили мы в 2008 году славно. Меня задела его фраза про то, что «те, у кого нет миллиарда, могут идти в жопу», и в сентябре 2008 года в видеоколонке журнала «Финанс.» я сказал:

*«Слишком много людей занялись девелопментом. Позвонить некому. В телефонной книжке 1200 человек, из них 600 занимаются девелопментом. Это много, пора бы уже кризису случиться.»*

*Все туда вкладываются, миллиардерами быстро стали. Вот Сергей Полонский. Я помню, три года назад он мальчиком бегал по Петербургу. И остался хорошим мальчиком. Теперь он на своей вечеринке заявляет, что если ты не миллиардер, то пошёл в жопу. Пошёл он сам в жопу, потому что человек, который стал миллиардером за два года, так же за два года и банкротом станет. (Ровно так и произошло. – О. Т.). Мы это уже видим по начавшимся дефолтам.»*

Сергей ответил мне заочно на встрече с журналистами: «Я вообще не знаю этого человека и не хочу знать, честно скажу. Потому что он делает странные заявления, посылает кого-то куда-то. Вы посмотрите ролик, он послал всех девелоперов куда-то далеко. Для меня это странная позиция. Человека такого нет на карте. Что он за свою жизнь сделал? Сделал пиво «Тинькофф». Точка».

Я не мог не ответить, потому что это была неправда: я сделал много чего, кроме пива. Мы записали ещё одну колонку, где я объяснил Сергею, в чём конкретно он неправ. Больше мы друг на друга не нападали, тем более у Сергея были проблемы с отдачей кредитов.



*С Леонидом Шutowым, открывшим в Лондоне один из лучших ресторанов – Bob Bob Ricarc*

Летом 2009 года, когда Mirax Group попала в сложную ситуацию – её атаковала «Альфа Group», выкупив долг Mirax перед Credit Suisse и начав давить на Сергея Полонского. Я хотел его морально поддержать и записал видеокolonку:

*«Сергея я знаю давно и, несмотря ни на что, отношусь к нему очень хорошо. Он хороший парень, талантливый. Иногда его заносит, но, в общем, нужно отдать ему должное. Яма в центре Москвы существовала годами, и такие монстры, как Абрамович, Керимов, Лужков, ничего не смогли построить, а приехал паренек из Петербурга, пускай наглый, пускай эпатажный, пускай немножко не такой, как все, взял и сделал.*

*С точки зрения бизнес-логики и здравого смысла он неправильно поступил – слишком много кредитов набрал. Но это общая проблема девелоперов. Они не понимали, что бывают стабилизация или падение. У них формула одна: квадратный метр всегда стремится вверх. Если строить бизнес по такой формуле, это рано или поздно приведёт к плачевным результатам.*

*Поэтому, Сергей, я надеюсь, ты вернёшься с Эльбы, ну а сегодня, к сожалению, вынужден констатировать, что твоя карта бита. Тут как в океане. Если акула просто плывет мимо, ты в безопасности, но если она сделала вокруг тебя первый круг, тебе конец. Фридман сделал этот круг, это акула с очень острыми зубами. Ты попал в круг его интересов, можно только посочувствовать.*

*Тем не менее я не хочу плясать на костях Сергея, мне его искренне жаль. Чем больше будет талантливых предпринимателей, тем быстрее поднимется экономика, а значит, всем нам станет немножко лучше и приятнее жить. Поэтому, Сергей, я тебе желаю триумфального возвращения с Эльбы.*

*Конечно, у тебя сейчас плохие времена, но держись, мы все тебя ждём в бизнесе, мы тебя любим и прощаем тебе твои дурацкие выпады. Что называется, nobody's perfect. В конце концов, у каждого свои минусы и у каждого свой скелет в шкафу.*

*Давай, удачи тебе, Серёга!»*

# Глава 28

## Как бывший шахтёр стал банкиром

Я начал эту книгу с рассказа о том, как рождался наш банковский бизнес. Напомню, окончательное решение было принято 18 ноября 2005 года на острове Некер. Однако тогда я плохо себе представлял, с какими трудностями придётся столкнуться.

В декабре, в отеле Ritz в Сан-Франциско, я встретился с вице-президентом MasterCard Advisors Камалем Буши. Обычно MasterCard Advisors работает с существующими банками, а не со стартапами, но в итоге мы с Буши договорились о контракте на технологическую помощь в построении бизнеса с нуля.

1 января 2006 года Алекс Корецкий вылетел рейсом Сан-Франциско – Москва для открытия банка, мы же с семьёй провели праздники в Нью-Йорке, а потом вернулись в Сан-Франциско. Алекс не проявил чудес скорости, в итоге мне пришлось приехать и подтолкнуть это дело.

По старой дружбе я нанял для брендинга банка питерскую компанию «Коруна» (я уже её упоминал) и её гендиректора Сергея Кима. По соотношению «цена/идея/качество» ему нет равных в России. Поставил несколько задач: разработать кредитную карту, название банка, логотип, сделать бренд-бук и так далее. Дела шли ни шатко ни валко. Где-то в июне мы встретились, и Сергей сказал: «Олег, мы считаем, что «Т-Банк» – это неправильно. Я понимаю, что ты будешь заниматься прямыми рассылками и реклама не нужна, но первичная узнаваемость должна быть. Что такое «Т» – никто не понимает, а Тинькова все знают. Мы предлагаем тебе назвать банк «Тинькофф Кредитные Системы»».



*Идея выпустить кредитные карты ко мне пришла в Америке, где индустрия очень развита*

Меня сначала удивило такое название, но потом я подумал, что «Тинькофф» – узнаваемое имя, а «кредитные системы» – звучит солидно и даёт возможность предлагать не только кредитные карты, но и другие услуги.

В сентябре 2006 года мы закрыли сделку по покупке «Химмашбанка», по сути, купили пустой банк с чистой лицензией и переименовали его в «Тинькофф Кредитные Системы». Тогда же я окончательно вернулся из Штатов и стал набирать команду. О том, что «Тиньков делает банк» на рынке знали уже несколько месяцев. Во-первых, мы вели переговоры о покупке лицензии; во-вторых, я нанял хэдхантинговое агентство Egon Zehnder, и оно потихоньку подыскивало людей.

При этом я чуть не взял на работу Камалю из MasterCard Advisors. Мы уже обсуждали с ним дату его прихода в банк. Как-то я обедал с Рустамом Тарико – мы сидели в «Галерее» и спокойно пили вино Gaia&Rei, лучшее, на мой взгляд, белое вино в мире. Тут я сказал: «Рустам, ты же знаешь отлично Камалю, он у меня возглавит карточный бизнес». У него аж глаза округлились: «Я же Камалю несколько раз звал работать к себе в Россию, но он всегда отказывался. Не верю, что он поедет».

В следующие две недели я ждал разработанного Камалем Буши бизнес-плана, но тот позвонил и отказался от сотрудничества. Рустам, поняв, что Камалю готов работать в России, сделал ему предложение, от которого тот не смог отказаться. По моим данным, предложил ему вдвое больше, чем я. Но всё, что ни делается, к лучшему – сейчас я доволен тем, что Рустам его перехватил. И понятно, почему они сработались: оба любят восточную роскошь.

Летом 2006 года мы встретились с заместителем председателя правления «Инвестсбербанка» Максимом Чернущенко. Александр Пономаренко уже готовил банк к продаже венгерскому OTP Bank, и менеджеры смотрели по сторонам – это нормальная реакция на угрозу со стороны, а поглощение всегда создаёт риски для управленцев.

Но с Чернущенко не срослось. С одной стороны, он скептически относился к идее директ-маркетинга в области кредитных карт, не верил в возможности почты. С другой стороны, на Чернущенко зол был Рустам Тарико, считавший, что тот неэтично ушёл из «Русского стандарта» и «позаимствовал» идеи банка. Напрягать отношения с Рустамом я не хотел, всё-таки он помогал мне советами, поэтому кандидатура Чернущенко отпала. Потом Максим сказал Артёму Авдееву из Egon Zehnder, что есть такой Георгий Чесаков – он у из «Инвестсбербанка» из-за конфликта с руководством и временно не работал.



*18 июня 2007 года мы с Наташей Водяновой и земляком Алексеем Прилепским открыли детскую площадку в Ленинске-Кузнецком*

В августе в офисе Egon Zehnder с Чесаковым встретился Алекс Корецкий, и Георгий ему понравился:

– Парень дело знает. Ему нравится идея аналога Capital One. Он сказал, чтоб мы не вздумали покупать ИТ-системы, пока мы не наймём его или кого-то, кто разбирается в данной области.

– Наглый парень, такие нам нужны. Давай я прилечу и сразу с ним встречусь.

18 сентября 2006 года мы с Алексом приехали в офис Egon Zehnder. Артём Авдеев сказал:

– Олег, это Георгий Чесаков, он работал в McKinsey, «Русском стандарте» и «Инвестсбербанке»...

– Бля, Артём, я же просил не брать людей из «Русского стандарта»! Ты что, тупой?

– Олег, людей, соответствующих требованиям, нет, а те, кто есть, работали в «Русском стандарте».

– Какого чёрта ты мне даёшь уже второго человека из «Русского стандарта», что, на рынке больше никого нет?

– Георгий не был топ-менеджером в «Русском стандарте», и личной обиды на него, как на Чернущенко, у Рустама не должно быть.

– О.К., я буду звонить Рустаму насчёт Георгия.

– Олег, давайте не будем тратить время, если я не подхожу по этой причине, то нет проблем. Если надо сначала поговорить с Рустамом, то давайте отложим эту встречу, – сказал Георгий.

Я стал набирать телефон Рустама – он был недоступен, и мы продолжили собеседование уже по теме бизнеса. Чесаков был подчинённым Чернущенко в «Русском стандарте», и вместе они уходили в «Инвестсбербанк», но выяснилось, что большого зуба на него Тарико не имел. Подкупило, что Георгий имел опыт работы в McKinsey. Мне нравятся люди оттуда. У них острый ум, очень хорошая школа. Вообще, в сфере управления человеческими ресурсами я считаю лучшими в мире компаниями McKinsey и Goldman Sachs. Встречая людей оттуда, чувствуешь, что они немножко другие: чуть качественнее, чуть умнее, чуть правильнее, чуть интереснее.

- А почему ты ушёл из «Инвестсбербанка»?
- Поссорился с акционером, и тот принял такое решение.
- А разве можно ссориться с акционером? Акционер – царь и Бог!
- Я сделал выводы из того урока.

В конце встречи я пригласил Георгия приехать на следующий день вечером к нам в офис. В нашей переговорной собрались я, Алекс Корецкий, Костя Аристархов, начальник юридического департамента Ульяна Антонова и Вадим Стасовский – единственный человек, прошедший со мной четыре бизнеса, начиная с «Техношока». Консультант из MasterCard Advisors у флип-чарта как раз рассказывал о том, как устроены платежные системы и как работают карты. Я пригласил Георгия за стол, и в конце презентации все менеджеры стали задавать Георгию вопросы – так называемый «гриль», через который проходили потом все ключевые сотрудники.

Я его нанимал в банк, офис которого являлся офисом сети ресторанов «Тинькофф», – на 1-й улице Ямского поля, прямо напротив закрывшегося ныне казино «Голден Палас». Мы только что купили лицензию, был стол, стул и идея. Всё. И людей набирали только под идею. И я очень благодарен первым десяти сотрудникам, им было сложнее всего. Они, конечно, шли на моё имя, верили в меня, но при этом рисковали. Кто – насиженными местами, кто – репутацией.

Осень 2006 года – самый перегретый рынок труда. Приходили люди, я предлагал им зарплату, они звонили через две недели и сообщали, что у них есть вариант лучше. Тем не менее Артём Яманов и Стас Близнюк перешли из успешного «Райффайзенбанка», одного из самых правильных и удачных иностранных банков в России. Костя Аристархов возглавил сложный фронт – взимание задолженностей, приехал со мной из Америки. Я уже говорил, что не сторонник того, чтобы вести бизнес с друзьями. Я верю в дружбу, основанную на бизнесе, а не наоборот. Но Костя, пожалуй, – исключение, наверное, подчёркивающее правило. Мы дружим много лет – с 1999 года. В Америке русские друг за друга держатся, мы плотно общались, и Костя проявил свои самые лучшие качества. За 10 лет дружбы он никогда не подводил меня, как, надеюсь, и я его.



*Первые тестовые карты «Тинькофф Платинум» мы выпустили в мае 2007 года, а с осени началась массовая эмиссия*

У него за плечами Дальневосточный университет, американское образование, он быстро учится и, главное, – у него есть предпринимательская жилка, в Штатах он владел компанией в

строительном бизнесе: продавал и устанавливал окна. Всё, что нужно, в нём есть – лояльность, понимание рынка, американской системы бизнеса, предпринимательский опыт и хорошая обучаемость. За три года в банке он себя хорошо зарекомендовал: построил чрезвычайно эффективный, качественный и высокотехнологичный (основанный на статистике, на объёмах информации, на IT) отдел по сбору задолженностей. Цифры говорят сами за себя. Мы знаем, какой тяжёлый рынок сегодня в этой сфере. Просрочки растут, люди теряют работу, плохо платят. У нас в банке эти показатели достаточно стабильны и находятся на лучшем уровне в индустрии.

Георгий Чесаков сразу взялся на IT-платформу, за построение сетки, идеологии, потом – за продукты. Остальные начали учиться. Мы наняли крутых технологов, в частности Анатолия Макешина из банка «Зенит». И стали строить, по сути на коленке, компанию. Помню, Георгий пришёл и сказал: «Когда мы строили «Инвестсбербанк», хозяин на IT выделил мне три миллиона долларов. Это был продвинутый банк, у нас была CRM-система Siebel. В технологическом плане мы были на порядок выше других русских банков. Ты же дал бюджет 20 миллионов – зачем?» Больше этот вопрос он не задаёт.

20 миллионов долларов мы потратили только на IT. Многие люди до сих пор не понимают, почему мы так быстро растём. Если бы не кризис, у нас могло быть и 20, и 30 процентов рынка кредитных карточек России лишь потому, что нам удалось собрать и интегрировать последние мировые технологические достижения в области пластика, кредитных карт. Кроме Siebel, это комплекс бизнес-анализа SAS, карточный блок Cardtech.

### **Георгий Чесаков, председатель правления банка «Тинькофф Кредитные Системы»:**

Олег жёсткий, взрывной и энергичный. Но при этом гораздо терпимее к отпору и возражениям, чем мои прошлые работодатели – Рустам Тарико («Русский стандарт») и Александр Пономаренко («Инвестсбербанк»), хотя на первый взгляд может показаться, что это не так.

Яркое впечатление: в начале банковского проекта, ещё в 2006 году, Олег собрал всю команду в кабинете и, показав на стеклянный стол, сказал: «Я вложил в проект свои деньги, и я буду грызть стекло, чтобы он был успешен». Я потом цитировал эти слова кандидатам, спрашивавшим, а не решит ли Олег закрыть проект, если он не будет получаться. Ещё цитата: «Надо иметь железные яйца, чтобы вложить 50 миллионов долларов своих денег в такой проект». Во мне вызывает восхищение способность Олега думать о совершенно разных вещах в бизнесе и жизни и делать нетривиальные, глубокие выводы на основе тонких наблюдений. Думаешь в такие моменты: «Блин, я-то об этом не думал, но это действительно так». Олег всегда верно и быстро понимает базовую экономику отрасли и проекта, умеет отсортировать важные детали от неважных и неважными – пренебречь, он не скован господствующими на рынке представлениями, умеет привлекать и удерживать хороших людей, выбирать высокомаржинальные бизнесы.

От него я научился быть жёстче, считать копейку, выбирать, на чём фокусироваться, думать о главном в данный момент.

### **Константин Аристархов, член совета директоров банка «Тинькофф Кредитные Системы»:**

Я жил своей жизнью, а Олег уехал в Россию строить пивной завод. Мне как-то неловко было звонить ему – он всегда занят. Но Олег сам звонил, интересовался.

Потом опять на год приехал жить в Америку. У меня уже к тому времени бизнесы свои были, я стал более свободным и независимым. Мы и в Россию с ним успевали ездить, он завершал сделку. И как-то парились мы в Сандунах в Москве. Стоял сентябрь. Это было уже после продажи пива. Олег говорит: «Полетели сейчас в Ялту». И мы прямо из бани, в чём были, полетели купаться в Ялту, а через два дня вернулись в Москву. Вместе путешествовали много. И по Америке, и по Европе – в 2005, 2006 годах. А потом Олег позвал меня работать в банк, и я приехал. Я этого хотел, ждал, пока он позовёт, и он позвал. Недвижимость и свой бизнес я перед отъездом продал.

В чём проблема больших банков? Они отчасти заложники существующей системы. Перестроить зачастую дороже, чем построить. Поскольку мы строили с нуля, то закупали самое лучшее, последнее. Последние серверы, самый мощный data-центр, где «гуляют» огромные потоки информации, выделенные оптико-волоконные линии и так далее. По большому счёту наш бизнес – не банковский, это скорее математика. Почему у нас более половины работников – люди из Физтеха и мехмата МГУ – математики и аналитики? По существу, наш бизнес – это наука, обработка больших массивов информации, их сопоставление, анализ, тесты. Девиз нашего банка: «Тест. Тест. Тест». Мы ничему не верим на слово, мы всё тестируем. Мы никогда не говорим: может, так, а может, так. Я даже выключил свою знаменитую интуицию. Все решения мы принимаем на основе построенных и выверенных математических моделей. Интуиция – это хорошо, мы её используем для принятия стратегических решений. А все наши тактические, конкретные шаги делаются, базируясь лишь на изучении тестов, математических моделей и накопленных данных. Вот чем мы занимаемся. У нас сейчас, пожалуй, одна из лучших баз данных на рынке. И это не просто количественная, это качественная информация, которая намного важнее.

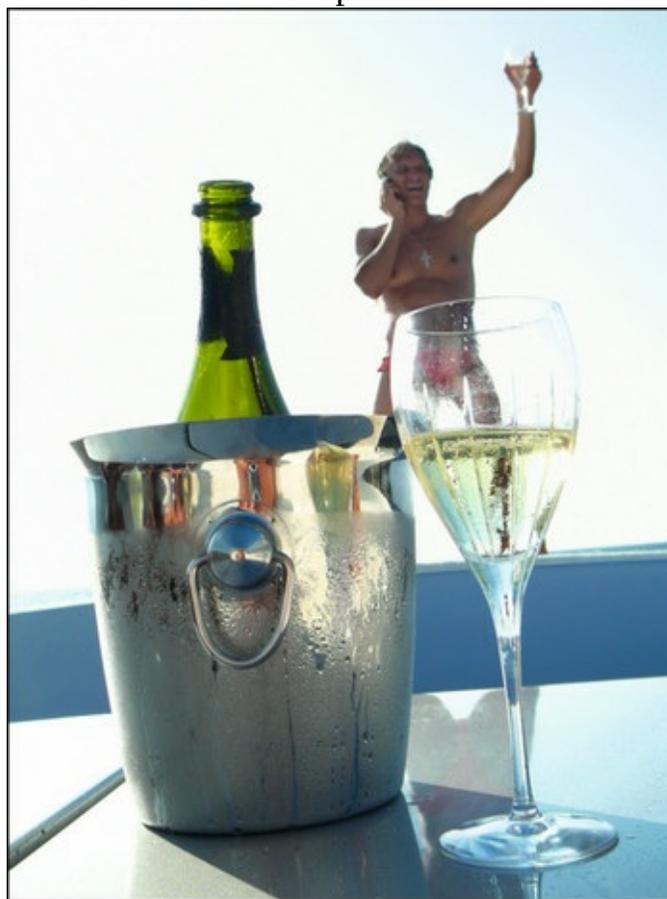
У меня все проекты длятся девять месяцев – заметили? Как вынашивание ребёнка. Это не просто так – быстрее, чем за девять месяцев, ничего хорошего не построить. Когда мы делали первую интегрированную рекламную компанию «Техношок» с Самвелом, мы её тоже девять месяцев готовили. Правда, на этот раз не через девять, а ровно через семь месяцев (октябрь 2006-го – май 2007 года) после начала найма сотрудников мы выпустили первую тестовую карту.

# Глава 29

## Нестандартные банкиры

В начале 2007 года я стал понимать, что нам нужен человек, способный заниматься комплексным менеджментом. Я начал поиски, как всегда, нанял рекрутинговое агентство, беседовал с людьми. Наверное, встретился с десятком претендентов, дорогих и не очень, многие из них были довольно странные. Например, по-моему, из «Бинбанка» приходил какой-то совершенно фантастический перец, просивший зарплату в полтора миллиона долларов.

В марте я сидел в офисе и думал: «Блин, кто же, кто же, кто же?» И вдруг вспомнил про англичанина из Visa. Как его зовут? Джон? Ричард? Оливер? Да, Оливер. Оливер Хьюз. Но он же серьёзный человек, глава Visa, нам такой не по зубам. Пойдёт ли он в банк, до сих пор генерирующий убытки? Я стал вспоминать историю наших отношений, а она была непростая.



*Суть предпринимательства проста: кто не рискует, тот не пьёт шампанского*

Как я уже писал, впервые в Visa я пришёл осенью 2005 года, где общался со старшим вице-президентом Visa в России и СНГ Лу Наумовским, канадцем русского происхождения.

– Ребята, я хочу заниматься кредитными картами.

– В каком смысле? – Лу выпучил на меня глаза.

– В прямом – пластиковыми картами, хочу давать кредиты.

– Ты когда-нибудь занимался этим?

– Нет. А, например, Рустам Тарико несколько лет назад тоже не занимался, а сейчас у него 80 процентов рынка, – сказал я.

Они стали со мной разговаривать всерьёз. Но компания Visa в целом весьма

бюрократизирована, кроме того, маркетинговая, торговая, технологическая поддержка у MasterCard оказалась лучше. А Visa ничего конкретного мне не предложила. Мы пообщались и расстались.

В начале 2007 года у нас была очередная встреча. Мы уже выпускали карты MasterCard, и я думал запустить ещё и Visa, чтобы у клиентов был выбор. На встрече были Оливер Хьюз, его заместитель Игорь Гайдаржи, Георгий Чесаков и Артём Яманов. Я, как всегда, начал очень агрессивно и борзо душить их, говорить, что они лузеры, что проигрывают MasterCard в сегменте кредитных карт и так далее. И мы с Оливером сильно поспорили – на повышенных тонах. Большая редкость, чтобы на меня кто-то наезжал, да ещё и иностранец (!) в России (!) на хорошем (!) русском (!). Я это запомнил. Тогда мы ничего не решили, но познакомились поближе, и он окончательно уверился в том, что я амбициозный раздолбай.

Пойдёт ли он к такому самодуру на работу? Я думал, что нет, но вот вам очередной совет: никогда не стесняйтесь. Как сказал кто-то из великих: «Будь осторожен: если чего-то сильно желаешь, это может случиться». Я бы перефразировал: если что-то хочешь, обязательно попробуй. Я снял трубку, позвонил Оливеру и предложил встретиться. Перед этим, если честно, я сделал ещё пару звонков людям подобного уровня. Но они меня послали на три буквы. И, наконец, третий звонок – Оливеру. Я был готов, что он меня пошлёт ровно туда же. Он спросил:

– Олег, по какому вопросу?

– Хочу тебя на работу пригласить.

– Ты знаешь, мне это интересно, давай встретимся.

Я на другом конце провода чуть со стула не упал. Думал, он шутит. Промелькнула и другая мысль: наверное, этот Оливер Хьюз сейчас назовёт зарплату в 10 миллионов долларов в год.

Мы встретились у меня в офисе и удивительно быстро договорились. Возможно, он планировал уходить из Visa, что повлияло на скорость решения, всё-таки отработал там уже девять лет, а это многовато. Может, чем-то я ему понравился и, безусловно, привлекли сам проект и люди, которые в нём участвуют. Он сразу согласился, на первой встрече. Сказал, что готов выйти через два месяца, назвал сумму компенсации. Как ни странно, торговаться я не стал, и за 20 минут вопрос с топ-менеджером был решён.

27 апреля 2007 года Оливер покинул пост главы представительства Visa в России, а в июне вышел на работу в банк. Сделать это сразу не позволяли обязательства перед бывшим работодателем.

Новость вызвала шквал на рынке: люди не понимали и не понимают до сих пор, зачем он перешёл, всё время спрашивают. Правда, сейчас вопросов уже поменьше, как-никак три года прошло. Наши результаты говорят сами за себя. Но тогда все были шокированы: человек, отработавший восемь лет главой Visa, переходит в маленький банк под руководством какого-то сумасшедшего человечка.

Я согласен с утверждением Маркса из опуса «Капитал» о том, что в России управляют английские менеджеры. Они уже в XIX веке управляли. И правда, если видишь хорошего управленца, это почти всегда англичанин. Русскому народу он нужен. Нам ещё растить и растить своих менеджеров. Не знаю, что там сделает «Сколково» и другие школы, но пока мы объективно не на высоте в этой сфере. Я 20 лет в бизнесе, повидал управленцев, предпринимателей и могу сравнивать, могу говорить про это. Англосаксы – англичане, американцы, канадцы – красавцы. Я люблю всё расставлять по полочкам. На моей полочке водка должна быть русская, машина – немецкая, бизнесмен – американский, а управляющий – английский.

Жену Оливера зовут Валмэй, она родом из Уэльса. У них интересная дочка Мэгги. Оливер – бывший панк, у меня даже есть его фотография с гривой. Когда я с ним познакомился ближе, я

понял, что сделал правильный выбор – это мой человек. Представьте себе: иностранец живёт 10 лет в России с женой-британкой. Я знаю немногих иностранцев, проживших столько лет в Москве и не поменявших жену на русскую. Не хочу вдаваться в детали того, почему это происходит, а лишь констатирую факт. Главе «Ренессанс Капитала» новозеландцу Стивену Дженнингсу я как-то сказал (надеюсь, Оливера не сглажу): «Ты – единственный иностранец, живущий тут не с русской женой». И через три месяца он развёлся с канадкой Тиной. А Оливера уважаю. Легко приехать в Россию, бросить свою жену и найти себе русскую девушку лет двадцати, длинноногую брюнетку или блондинку из Омска, более простую, податливую, управляемую. Но Оливер не искал лёгких путей. Он очень правильный, принципиальный человек. Он мне понравился своими панковскими убеждениями и тем, что он живой, настоящий, а не какой-нибудь английский буржуа с золотой ложкой во рту. У меня самого была нонконформистская молодость, когда я носил странные стрижки, значки с изображением Цоя и тёрся на пятаке у Казанского собора в Питере. Оливер поездил по миру, жил в каких-то мотелях, был во Вьетнаме, Узбекистане, Азербайджане, Афганистане. Когда я поехал в Марокко, он мне порекомендовал, куда там пойти. Кажется, он был везде! И выбирает не Мальдивы с Гавайями, а места совсем не безопасные. Увлекается раскопками, выкапывает каких-то сфинксов в Крыму. Очень интересная личность. Я очень счастлив и благодарен Господу Богу за то, что он сводит меня с хорошими людьми.

### **Оливер Хьюз, президент банка «Тинькофф Кредитные Системы»:**

То, что Олег подошёл к этому проекту как к обычному нефинансовому бизнесу, – очень правильно. Банк или не банк – какая разница? Банк очень похож на любой другой бизнес. Глобальные универсальные принципы создания бизнеса одни и те же: здравый смысл, стратегия, тактические моменты, построение организации, подбор людей, исполнение.

Изначальная концепция была привлечь деньги с долговых рынков и завести их в портфель. Вполне обычная задача. Но для нас это стало ахиллесовой пятой, так как долговые рынки умерли. Это было мировой проблемой. Но даже с учётом этого наш очень маленький стартап привлёк больше 200 миллионов долларов во время самого глубокого кризиса со времён Великой депрессии. Огромные акулы и маленькие рыбы грохнулись в период кризиса, а мы живы. Мы абсолютно уникальный проект. Есть похожие в банки в мире, но специфика стран, законодательные требования, качества потребителей, развитость банковского сектора – очень сильно влияют. Проекты могут быть в чём-то похожи, но все-таки они разные. По подходу и по технологии мы, в моём представлении, похожи на Capital One на раннем этапе.

С Оливером мы работаем до сих пор, вместе растём. Была пара тяжёлых моментов за два года. Но, в общем, всё достаточно ровно, я им доволен, думаю, и он тоже доволен нашим сотрудничеством. Оливер – мой партнёр, как и ряд топ-менеджеров нашего банка. Одно из условий роста компании заключается в том, что топ-менеджмент – это партнёры, заинтересованные в росте капитализации, прибыли. Первые десять человек – все акционеры компании, это делает нашу модель более устойчивой, это наша сильная сторона.

Подобную структуру нам помог разработать отдел Human Resources компании Ernst&Young, в частности, Тим Карти, очень профессиональный кадровик, рекомендую. Мы очень довольны сотрудничеством.

Ребята, мотивируйте своих сотрудников. Русские бизнесмены, предприниматели, управленцы – одни из самых талантливых. Я пожил в Америке, в Италии, но более талантливых,

чем русские, не встретил. Проблема в том, что наши люди неправильно мотивированы, неправильно распределяются полномочия и неверно расставляются приоритеты. Если русского человека правильно мотивировать, ему цены не будет. Вы можете посмотреть на многие успешные компании – «Яндекс», «Лабораторию Касперского», «1С», «Магнит» и другие. Как правило, их успех базируется на том, что менеджмент и сотрудники правильно мотивированы. Много денег – это ещё не достаточная мотивация. Я знаю полугосударственные компании из нефтяной отрасли, где у топ-менеджера зарплата 50 тысяч долларов в месяц, но люди срать хотели и на эту компанию, и на эту работу. Деньги – это ещё не все. Нужна комплексная мотивация. Я уже говорил про корпоративные поездки. Не нужно считать социалистическим пережитком грамоты, вывешивание фотографий лучших работников и так далее. Никто не отменял моральную, человеческую оценку труда. Мы все тщеславны и любим, когда нас глядят по шерсти, а не против.

15 мая 2007 года произошёл полный запуск всех систем банка. Технологически мы были готовы к захвату рынка кредитных карт. В мае же мы в качестве теста разослали 75 тысяч приглашений клиентам, в основном живущим в Волгограде. Первый отклик от этой рассылки составил 1,5 тысячи заявок на карты, часть из которых мы одобрили, а летом начали массовые рассылки – примерно по 200 тысяч писем в месяц.

\* \* \*

Параллельно с поиском менеджмента я искал инвесторов, понимая, что один банковский бизнес не подниму. Построить и вложить в него первоначально 50-60 миллионов – это было возможно. Но бизнес нужно фондировать, привлекать деньги с рынка, чтобы потом сдавать их посредством кредитных карточек. Для этого нужны крупные партнёры. Я переговорил со всеми на рынке: Citibank, Morgan Stanley, JP Morgan, но никого лучше ребят из Goldman Sachs я не увидел.

Их управляющий директор (сейчас – по всей Европе и Азии) Джулиан Солсбери как-то сразу в меня поверил. Впервые мы с ним повстречались в феврале 2007 года, а уже в апреле подписали Term Sheet – предварительные условия сделки. Потом они делали юридическую экспертизу, и в сентябре, когда ипотечный кризис в США уже начался, мы сделку закрыли.

Goldman Sachs сделал предложение о покупке доли в банке, не выпустившем ни одной карточки, то есть, по сути, не существовавшем. Они инвестировали в технологию, в команду, в нашу веру. И наш банк – единственный в России с участием Goldman Sachs. А это крупнейший и успешнейший инвестиционный банк мира. Джулиан сказал: «Мы давно на российском рынке, я смотрю каждый день пять-шесть проектов, не только в финансовом секторе, и впервые я увидел проект, где, помимо бизнес-плана, прописано *feasibility study (исследование, показывающее, насколько реализуем бизнес-проект, которое провело для нас Boston Consulting Group. – Примеч. автора)*, работает MasterCard Advisors, есть стратегический план, команда, технология, понимание». Его это очень впечатлило. По сути, они инвестировали в стартап, это венчурная инвестиция в бумажную компанию. Goldman Sachs очень трепетно относится к своей репутации, и всё лето они проводили у нас *due diligence* – полную тщательную проверку. В итоге Goldman Sachs предложил купить 15 процентов банка за 15 миллионов долларов, то есть весь банк, подчёркиваю, ещё не начавший работу, оценили в 100 миллионов долларов.

1 сентября 2007 года я закончил свой отдых в Форте-дей-Марми, сел в самолёт и прилетел в Лондон. В офисе мы мельком встретились с Джулианом Солсбери, он был очень занят, в основном сделку вёл Ион Дагтоглу. Мы с ним сидели в переговорной, смотрели в окно, и он

сказал: «Кризис начался». В России, когда говорят про кризис, почему-то считают точкой отсчёта сентябрь 2008 года. Хотя для меня совершенно очевидно такой точкой является лето 2007 года.

Ион говорил: «В Америке – кошмар, дефолты по ценным бумагам. Рынки падают. Мы не можем купить долю по этой цене, мы должны снижать цену». Я был взбешён, мы с ним сильно поругались, хотя ярость – не помощник в переговорах. Потом пришёл Джулиан. Со мной ещё был Валентин Морозов, наш финансовый директор, через полгода перебежавший в «Сбербанк» (именно перебежавший, другого слова у меня нет). Валентин пытался перевести переговоры в рациональное русло, а я неистовствовал: надо же, столько времени потерять!

Я прыгнул в кэб и поехал на другую сторону Темзы, в отель Baglioni, где у меня был обед с Николасом Джорданом, тогдашним управляющим директором Lehman Brothers по России. Николас – брат нашего знаменитого Бориса Йордана, который в 1995 году организовал «Ренессанс Капитал», а теперь руководит группой «Спутник».

Мы пообедали с Ником, и он сказал: «Слушай, тебе сделали хорошее предложение, но я думаю, что мы тебе дадим чуть больше и совершим эту сделку. Но закрыть сможем только под Новый год. Если хочешь двигаться быстрее, ты должен согласиться на их сделку». Спасибо Николасу за честный совет, это было очень профессионально!

Через два часа я вернулся в офис Goldman Sachs и сказал Иону: «Давай мы проведём сделку по цене, которую ты предлагаешь, но разобьём её на две части. 10 процентов ты покупаешь сейчас, а пять процентов – в июне. Если все показатели будут соответствовать бизнес-плану, вы выкупаете остаток, а цена компенсирует мой сегодняшний дискант».

И он согласился.

Уважаемые дамы и господа, товарищи бизнесмены! Помните, что не бывает тупиковых ситуаций, всегда можно найти выход. Нужно предложить что-то оригинальное, и, как правило, вы получите согласие. Конечно, не последнюю роль сыграла моя встреча с Lehman Brothers – вы же понимаете, я позаботился о том, чтобы произошла утечка этой информации. Но я тоже пошёл на компромисс.

Мы подписали сделку прямо в офисе Goldman Sachs на Флит-стрит, дом 133, спустились в бар, и рациональный Ион купил не самое дорогое шампанское. Так моим партнёром стал Goldman Sachs. Прошло два с половиной года, но я до сих пор горжусь тем, что работаю с этим банком. И также очень рад, что провидение и интуиция меня в тот день не подвели. Спасибо Господу Богу. Представляете, если бы я заключил сделку с Lehman Brothers, которому оставалось жить чуть больше года? Именно после банкротства этого гиганта обвалились рынки по всему миру в сентябре 2008 года, и Россия по-настоящему почувствовала мировой кризис.

Goldman Sachs не принёс значительных материальных ресурсов в компанию, но дал огромную технологическую и методологическую помощь, подставил мне плечо. И на всех переговорах, если я беру с собой представителя Goldman Sachs Максима Климова, я чувствую себя намного увереннее. Мы выглядим серьёзнее и представительнее. Потому что на банке стоит печать: approved by Goldman Sachs.

Почему другие не поверили нам? Наверное, потому, что люди в Goldman Sachs умнее. Или так звёзды сошлись. Я им очень благодарен. И знаю, что они заработают огромные деньги на этой инвестиции. Их доля уже сильно подорожала, несмотря на кризис. Просто меня раздражает, что другие, к кому я тоже обращался, даже не хотели со мной разговаривать.

Часто в блоге меня просят: «Дай совет, дай совет!» Весь мой рассказ – это и есть мои советы. Но если хотите прямой совет, пожалуйста: общайтесь с умными и не общайтесь с дураками!

В сентябре, сразу после сделки, мы начали по-настоящему массово, миллионами, рассылать

письма-приглашения. Но отклик на наши рассылки был мизерным. Люди не заполняли анкеты и отправляли их нам назад, заполняли неправильно, кто-то в анкетах писал нецензурные слова в мой адрес. Люди пытались засунуть в банкоматы бумажный макет с изображением карты, и банкиры из регионов звонили нам и просили больше не рассылать такие «карты», потому что они застревают в банкоматах. Некоторые клиенты, получив карту, шли в банкомат, снимали весь кредитный лимит и выбрасывали карту в ближайшую урну. Похоже, с помощью директ-маркетинга нам удалось добраться до самых финансово неграмотных людей страны.

**Константин Аристархов, член совета директоров банка «Тинькофф Кредитные Системы»:**

То, что Олег может организовать, завести, настроить, дать заряд энергии – это даже не обсуждается. Уникально то, что он очень дотошен: если входит в какие-то отношения, в какой-то бизнес, он всегда на гребне волны, знает об этом всё, очень внимателен ко всем деталям, всегда в курсе всего, что происходит. Не только у него, но во всём, что связано с бизнесом, который он пытается построить. Моментально досконально разбирается в ситуации – таких незаменимых качеств я, пожалуй, ни у кого не встречал. Плюс, безусловно, его западный менталитет – потрясающее свойство для парня из Ленинска-Кузнецкого, пускай даже пожившего и пофарцевавшего в Питере. Он схватывает все мгновенно, очень правильно и адекватно оценивает, понимает, как и что происходит в этом мире. У многих русских, кто общается с иностранцами, есть привычка заискивать. У него же, с его прямоотой и простотой, этого совершенно не было. Он всегда оценивает людей независимо от пола, расы, национальности, зрит в корень – это качество тоже ему помогает в бизнесе. Плюс, если отбросить всю шелуху, он не обижает людей. Иногда какие-то вещи могут казаться обидными, но по большому счёту, если он нормально относится к человеку, если он оценил какие-то его достоинства, то обидного ничего никогда не скажет. А если скажет – наоборот, нужно прислушаться, подумать, и найдёшь слова правды.

Скажем, жене Рине он может что-то резко сказать, но она уже не обращает на это внимания. Даже если что-то скажет обидное, стараешься, как и с другими людьми, поставить себя на его место, проанализируешь и поймёшь, что там обиды-то быть не может. Чаще всего это заслуженно, а если незаслуженно – ты ему ответишь конструктивно, по существу, и он согласится, признает свою неправоту, даже будет завуалированно перед тобой извиняться десять раз. Потому что знает свой характер и то, что может вспылить. Никогда не будет на тебя переть, нет в нём такой быдловатости: переть и переть напрямую. Если по существу с тебя спросил, ты можешь только объяснения попытаться дать, но если он сам не прав, даёт обратный ход и достаточно легко свою неправоту признает.

Потихоньку мы стали набирать клиентов. И стало понятно, что денег надолго не хватит. Бизнес банка состоит в том, что он покупает деньги дешево, а продаёт дороже. Где занимать? Офисов у нас нет, поэтому обслуживать клиентов как универсальный банк мы не можем. Остаётся рынок капитала – надо выпускать облигации. Но осенью стало ясно: те, у кого есть деньги, предпочитают держать их при себе, а западные рынки для российских заёмщиков совсем закрылись. Последние месяцы 2007 года стали для нас кошмаром.

Мы запланировали размещение облигаций ещё до ипотечного кризиса в США, но само размещение пришлось уже на осень. 13 сентября Центральный банк зарегистрировал выпуск облигаций на сумму 1,5 миллиарда рублей, организаторами размещения я выбрал Deutsche Bank

и «КИТ Финанс».

Размещение назначили на 23 октября. До кризиса почти все выпуски облигаций производились с большой переподпиской, поэтому сам факт того, что компания не смогла разместить выпуск выглядел очень плохо. Мы смогли продать только 18 процентов выпуска несмотря на очень хорошую ставку – 18 процентов годовых. Ситуация на рынке была объективно плохая, вряд ли кто-то другой разместился бы тогда лучше, но мы получили репутационный удар, мол, «инвесторы не верят Тинькову».

Мы решили доразместить бумаги позже. Я звонил всем знакомым финансистам и пытался уговорить их поучаствовать в размещении, но добился немногого. Всего мы разместили бумаг на 400 миллионов рублей. Остальные бумаги на 600 миллионов рублей нам пришлось взять себе «на книгу», то есть выкупить. Инвесторы просто разбежались врассыпную.

Это был серьёзный удар. Я сидел в офисе, за своим круглым столом, просто раздавленный, и плакал. Я, конечно, сибиряк, сильный мужчина, но у меня текли слёзы. Я не понимал: почему, блядь, эти суки готовы покупать всякое говно? И через год мы увидели, что все эти говнорозничные и говностроительные компании, строившиеся на долги, задефолтили.

Один мой знакомый купил в октябре у нас на 100 миллионов бумаг и у кого-то ещё. Вложил в бумаги миллиард, через год вернули только мы, а 900 миллионов оказались в дефолте. Почему у других покупают, а у нас – нет? Почему ко мне такое отношение? Почему все меня ненавидят, почему считают, что Тиньков – пустышка? Я не понимал, сидел и плакал. Единственный человек из офиса – Оливер Хьюз – зашёл ко мне в кабинет, и я увидел его мокрые глаза. Мы просто обнялись, и я сказал: «Хуйня – война, прорвёмся!». И с этого момента я всегда чувствую плечо Оливера, надеюсь, и он чувствует моё, и мы будем продолжать, блядь, бороться, доказывать всем и вся, что мы не просто так на рынке.



*На свадьбе Александра Винокурова и Натальи Синдеевой, которых я познакомил в Лондоне. Слева – петербургский предприниматель Александр Аладушкин и актриса Алла Довлатова*

Той осенью я потерял друзей. Одним из них был Александр Винокуров. Мало того что он был организатором выпуска этих облигаций, он был ещё и моим другом, мы много и хорошо общались. Это я познакомил его в Лондоне с Натальей Синдеевой, совладелицей радиостанции «Серебряный дождь», а потом гулял на их свадьбе. У них хорошая семья, я рад за них, но личные отношения с Сашей вряд ли снова станут дружескими.

Он позвонил мне в час дня, а в четыре закрывались торги, и я попросил:

– Саша, купи ты на 100 миллионов или хотя бы на 50. Инвесторы звонят брокерам и говорят: «У вас даже «КИТ Финанс», организующий выпуск, не выставляет заявки. И вы хотите, чтобы мы покупали эту бумагу?»

– Олег, у меня же ипотека, ты же знаешь, мы все деньги вкладывали в неё.

– Пожалуйста, поддержи нас хотя бы с точки зрения PR, можешь потом продать облигации.

– Слушай, я не верю в твою затею, кредитные карты – это говно. Ты всё врешь. Ты любишь врать, на самом деле у тебя всё плохо. И Goldman Sachs – не твой партнёр, он тебя просто «фронтит».

Я услышал полную ересь и просто положил трубку. И через книгу хочу обратиться к Саше: «Тебе трудно было купить бумаги на 50 миллионов рублей при том, что сегодня, когда ты разорился, твоя дырка в банке составляет десятки миллиардов. Дело не в помощи другу, дело в покупке бумаг, продаваемых твоим банком».

Во время того размещения я потерял ещё двух-трёх людей, с которыми общался, но благодарен тем, кто помог мне. Антон Большаков купил бумаг на 100 миллионов, «Тройка Диалог» профессионально подошла к вопросу, Борис Йордан... Они в нас поверили, заработали 18 процентов годовых и получили деньги назад ровно через год. Мы чётко исполнили свои обязательства по годовой оферте, одни из немногих, кто занимал деньги в 2006-2007 годах.

Я переживал, для меня фамилия «Винокуров» стала красной тряпкой. И через год, в сентябре 2008-го, справедливость восторжествовала. Я открыл газету и увидел, что он разорился. Злорадствовал ли я? Скажу честно – да! В тот момент я был очень этому рад.

# Глава 30

## Как расти в кризис

Облигации мы кое-как разместили, но, тем не менее, все было очень плохо. Конец 2007 года был самым сложным временем для нас. Мои деньги в банке заканчивались. Денег не было ни на текущие расходы, ни на наращивание портфеля. С помощью всяких хитростей и тщательного управления ликвидностью мы прошли этот этап. Менеджмент какое-то время не получал зарплату.

Мы постоянно встречались с инвесторами, рассчитывая получить долговое финансирование. В конце концов нам удалось договориться о привлечении синдицированного кредита в 60 миллионов долларов, 20 миллионов дал наш акционер Goldman Sachs, 30 миллионов – шведский фонд Vostok Nafta, а 10 миллионов добавил американский хедж-фонд Blue Crest. С последними двумя инвесторами мы стали вести переговоры и о продаже им доли в банке.

В конце декабря Джулиан Солсбери из Goldman Sachs прислал знаменитое письмо, которое до сих пор хранится в нашем офисе. «Мы вам даём большие деньги, распорядитесь ими как последними. Мы в вас верим, но, вполне возможно, это последние деньги, которые банку удастся привлечь. Грядёт серьёзный кризис», – такова была суть письма.



*«Тинькофф Кредитные Системы» в 2009 году увеличивал кредитный портфель и заработал почти 20 миллионов долларов чистой прибыли*

Меня многие спрашивают: «Почему ТКС оказался готов к кризису?» Потому что у нас есть

партнёры, которые присылают такие письма. Мы никогда не жили сегодняшним днём, а жили завтрашним. Экономили, собирали каждую копейку.

В конце нервного 2007 года наступило облегчение. Банк получил деньги для пополнения портфеля кредитных карт. Откатавшись на лыжах в праздники, мы вернулись в наш офис в 1-м Волоколамском проезде, около парка Покровское-Стрешнево. Что сулил нам этот год? Во-первых, нужно было выполнять обязательства, чтобы Goldman Sachs по максимальному опциону докупил пять процентов банка. Во-вторых – дальше искать деньги и развиваться.

Мы уверенно общались с западными партнёрами, но российский рынок нас не понимал. «Банк Тинькова? Ха-ха-ха. Вот увидите, что с ним будет через год». «Они не понимают банковского бизнеса, это не пельмени лепить». «Рассылать карты по почте – это прошлый век. Люди не хотят активировать карты, которые не заказывали».

Отчасти мы специально не разубеждали скептиков. Многие банкиры до сих пор уверены, что мы выдаем карты всем подряд. На самом деле мы так никогда не делали. Мы всегда слали предложение стать клиентом, и только когда человек заполнял и отсылал анкету, он получал карту – если банк одобрял его заявку.

Пресса тоже не помогала нам – надеюсь, в силу недопонимания, а не других причин. 24 марта 2008 года газета «Коммерсантъ» вышла с материалом «Тинькофф. Просроченные кредиты». В нём говорилось, что ТКС лидирует по объему корпоративной просрочки, составившей почти 30 процентов. Журналистка писала:

*«По данным оборотной ведомости по счетам бухучета (форма 101) банка «Тинькофф Кредитные Системы», на 1 февраля 2008 года общий корпоративный кредитный портфель составил 339 миллионов рублей, а просроченная задолженность по кредитам юридическим лицам – 94,95 миллиона рублей. Эти данные опубликованы на сайте Банка России. Таким образом, доля просроченной задолженности по корпоративным кредитам на 1 февраля составляет 28 %. Просрочка по розничным кредитам составила 1,58 % от объема выданных гражданам ссуд (886 миллионов рублей).*

*Такие результаты вдвойне удивительны, поскольку до сих пор банк Олега Тинькова позиционировался исключительно в качестве розничного, отмечают аналитики. Теперь же выясняется, что почти треть кредитного портфеля ТКС составляют ссуды юридическим лицам. При этом просрочка по ним бьет все рекорды, установленные в сегменте потребительского кредитования, где объем невозвратов традиционно высок».*



*Помимо обычных кредиток мы стали выпускать кобрендинговые и дебетовые карты*



*Моя старая мечта сбылась. Теперь я банкир*

Полная ересь! История не стоила выеденного яйца. На самом деле мы купили «Химмашбанк», занимавшийся корпоративным кредитованием, и стали наращивать портфель физлиц. Соответственно корпоративная часть стала сдуваться. Как следствие, осталось три плохих кредита, порядка 100 миллионов рублей, они так и висели как невозвратные. Но и банк похвастался с учётом того, что есть эти проблемные кредиты, просто юридически они висели на балансе. Для реального бизнеса банка это вообще не было проблемой, но, сами понимаете, люди читают тексты по диагонали, видят негативный заголовок, слова «просрочка 30 процентов» и думают, что в банке дела плохи. На самом деле размер просрочки по отношению ко всему портфелю был мал.

Хорошо, что иностранцы не читают российских газет. Весной мы вели переговоры с разными кредиторами. Деньги, полученные от синдицированного кредита, мы разместили в кредитный портфель и хотели развиваться дальше. Предложения от некоторых инвестиционных банков были достаточно хамские. Они хотели много акций по низкой оценке банка и бешеные проценты по долговым инструментам.

Но инвестиционный фонд Vostok Nafta предложил нам интересную вещь – разместить еврооблигации на Стокгольмской бирже. Vostok Nafta – очень серьёзная структура, ей управляет одна из самых богатых семей Швеции – Лундин. Я познакомился с Лукасом Лундином через Goldman Sachs, и у нас завязались дружеские отношения.

Но у нас не было аудированной отчётности... Её не было и в 2003 году, когда облигации под расширение производства выпускала компания «Тинькофф». Я вспомнил эти рублёвые бумаги, и появлялась надежда на то, что чудо случится. Сначала мы наняли суперлюдей для разработки и реализации идеи, потом договорились с Goldman Sachs об их покупке доли в банке, а теперь, в состоянии текущей убыточности и во время мирового финансового кризиса, решили выпустить еврооблигации. Кризис начался летом 2007 года, рынки капитала были закрыты, тем более для российских заёмщиков. Безумие? Абсолютное. Сразу поясню, что такое еврооблигации. Это не обязательно облигации, выпущенные в евро – так называют любые облигации, выпускаемые компанией не в валюте своей страны. То есть юаневые облигации «Газпрома» или рублёвые облигации Barclays являются еврооблигациями. В нашем случае мы собрались привлечь деньги в евро. Почему нет?

В июне 2008 года случилось так называемое «окно» – временное возобновление работы рынка. Почему оно случилось? Не спрашивайте, я не знаю. В этот момент еврооблигации выпустили – внимание! – ВТБ, «Россельхозбанк», «Сбербанк», «Банк Москвы» (все они находятся под контролем государства), «Хоум Кредит» (принадлежащий чешскому миллиардеру Петеру Келлнеру) и... банк «Тинькофф Кредитные Системы».

### **О корпоративной культуре**

Раз в год я с ключевыми членами команды езжу отдыхать за границу. Мы заложили эту традицию ещё в «Дарье», когда съездили на Бали и Гавайи. Обычно снимаем огромную виллу, чтобы не жить в отеле, а чувствовать локоть, братство, едем с жёнами, реже – с детьми. Всё оплачивает компания. В 2004 году состоялась знаменательная поездка на Ямайку. Мы сняли виллу, где жил и писал Джеймса Бонда Ян Флеминг. Огромнейшая вилла. Кстати, дёшево стоит, рекомендую. Намного дешевле, чем снять 10 номеров в отеле. Там убирают-готовят, а главное – жёны общаются друг с другом и видят, с кем их мужья проводят время на работе, куда и для чего они уходят по утрам. Ничто так не сплачивает коллектив, как такие корпоративные выезды. Люди отдыхают, проветривают мозги, хотя у нас по вечерам бывают брейн-штормы по бизнесу. Хорошие идеи во всех моих пяти бизнесах

приходили во время покуривания сигар, когда мы снимали виллу или отдыхали на острове Некер после продажи пивного бизнеса в 2005 году.

В 2008 году мы ездили на Сицилию, а в 2009-2010 годах – в Вербье кататься на лыжах – снимали шале Ричарда Брэнсона. Три последние поездки прошли уже с банком «Тинькофф Кредитные Системы».

Люблю выражения: «Делу время – потехе час», «Кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает».

Корпоративным отдыхом нельзя злоупотреблять. Есть компании, которые устраивают такие поездки 2-3 раза в год, пытаясь развить в сотрудниках лояльность. В «Петросибе» я делал то же самое. Таскал топ-менеджеров и их жён с собой. Я на лыжах – они на лыжах, я на катер – они на катер. Это неправильно. У людей должно быть личное пространство.

В «Ведомостях» есть колонка «Компания недели». В конце июня 2008 года такой компанией стал мой банк. Василий Кудинов в колонке писал:

*«Многие российские банки и компании теперь даже не решаются предлагать свои долги иностранцам. Поэтому для «ТКС-Банка» последний заём важен вдвойне. Да и негоже не иметь собственной выразительной кредитной истории банку, опирающемуся на кредитные истории граждан.»*

*Теперь «ТКС-Банку» предстоит отработать привлеченные средства. Ему надо найти клиентов, доставить им кредитки и убедить не только воспользоваться ими, но и вовремя расплатиться с банком. Этим «ТКС-Банк» занимается уже почти год, и пока его кредитный портфель лишь перевалил за 100 миллионов долларов. Не слишком много для банка, претендовавшего на вхождение в тройку лидеров на российском рынке кредитных карт. Однако встать в один ряд со «Сбербанком», тоже разместившим евробонды на прошлой неделе, «Тинькофф» удалось. Теперь посмотрим, удастся ли ему в выбранной нише удержаться в одной весовой категории с крупнейшим банком страны, также запускающим рассылку кредиток.»*



*Поездка на Сицилию в 2008 году: банк «Тинькофф Кредитные Системы» вживую увидел, как ездит велокоманда Tinkoff Credit Systems*

Действительно феноменальная история: банку-сморчку удалось встать в один ряд со «Сбербанком» и ВТБ. Естественно, нам в этом помог Лукас Лундин и фонд Vostok Nafta. Они в нас поверили настолько, что оценили бизнес свыше в более чем 200 миллионов и купили 15 процентов, а их участие в размещении привлекло и других инвесторов, так как Vostok Nafta пользуется уважением в бизнес-среде.

Конечно, здесь большая заслуга не только шведов, но и Оливера. Все сделки по привлечению капитала проходят с помощью роуд-шоу. Мы вместе мотались с ним по Америке, потом он один – по Европе. Представьте себе: рассказывать одно и то же в течение двух недель по пять-шесть раз в день! Вы скажете: «Ну, ничего такого». Поверьте мне, на третий день даже я, сидевший рядом, был в шоке. Я мало говорил, презентовал на английском языке Оливер, но даже я затрахался слушать. Это утомительная и очень серьёзная работа.

Успешно разместив еврооблигации, мы встретили кризис во всеоружии. В сентябре 2008 года, когда банки рушились, как карточные домики, у нас было порядка 130 миллионов долларов на счетах! Все стали плакать, жаловаться, а мы максимально эффективно затянули пояса и продолжали спокойно работать. Что мы сделали? Поскольку мы не имеем филиалов и соответственно затрат на них – мы просто свернули издержки на рассылки и сократили другие расходы.

Мы стали размещать в портфель полученные деньги. Если на первое июля 2008 года кредитный портфель у нас составлял 2,5 миллиарда рублей, то на первое октября – 3,9 миллиарда, а на первое января 2009 года – 4,8 миллиарда рублей. То есть мы почти вдвое увеличили портфель в самый разгар кризиса благодаря размещению еврооблигаций.

Начиная с ноября 2008 года банк стал прибыльным, чего рынок тоже не ожидал. От покупки банка до первой прибыли прошло ровно два года, что можно считать очень хорошим результатом. Так и живём, продолжаем бороться, сейчас в нас чуть больше людей верят, но ещё больше не верят по-прежнему. Но это неверие вселяет в меня злость, силу, желание доказать, драться. В меня не верят – ну и отлично, а я продолжаю делать то, что считаю нужным.

# Глава 31

## Вон из ресторана!

После продажи пивоваренного бизнеса я почти потерял интерес к сети своих ресторанов. Честно говоря, я хотел продать их бельгийцам, но InBev как огромной компании они, к сожалению, оказались не нужны. А в 2005 году ресторанам исполнилось семь лет, что много: обычно бизнес интересен мне 4-6 лет, а потом надоедает.

Я стал исследовать рынок на предмет возможной продажи ресторанов. Хотел получить за них 25 миллионов долларов. Цена, на мой взгляд, была справедливой – оборот сети по итогам 2004 года составил 20 миллионов долларов. И в том же году сеть выросла на 54 процента. Понятно, что часть роста обеспечили рестораны, открытые в Екатеринбурге и Сочи, тем не менее я искренне считал, что через несколько лет оборот сети достигнет 100 миллионов долларов – знаковой для любого бизнеса цифры.

К началу 2005 года моя сеть состояла уже из восьми ресторанов: в Москве, Петербурге, Самаре, Новосибирске, Уфе, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Сочи. Ещё два готовились к открытию.

21 марта 2005 года мы стали международной сетью, открыв по франчайзингу ресторан в Алма-Ате. Ресторан занял 2000 квадратных метров, а мощность пивоварни составила 50 тысяч литров в месяц. Три основных этажа и летняя веранда на дополнительном четвертом принимали одновременно 300 гостей! В ресторане такого масштаба работало всего 150 человек.



*Ресторанный бизнес состоит из очень многих мелочей. Это не для меня, хотя на*

*ресторанах я в итоге хорошо заработал*

11 июня стартовал «Тинькофф» в Казани. Помещение площадью 1000 квадратных метров мы арендовали в историческом месте – в бывшем доходном доме купца Леонтия Кекина, построенном в начале XX века. На ремонт помещения и монтаж оборудования мощностью 120 тысяч литров в год мне понадобилось пять месяцев и 1,7 миллиона долларов.

Одновременно с подготовкой сделки с InBev я вёл переговоры с «Тройкой Диалог» на предмет выкупа наших помещений и сдаче их нам в аренду – на западе такие сделки называют sale-lease-back. И в сентябре закрытый паевой инвестиционный фонд недвижимости «Коммерческая недвижимость» под управлением «Тройки» выкупил здание ресторана в Проточном переулке в Москве. В октябре мы договорились, а в декабре аналогичную сделку провели с екатеринбургским рестораном на Красноармейской улице, дом 64.

«Это первая инвестиция фонда на региональном рынке недвижимости, который сейчас очень динамично развивается и имеет большой потенциал, – сказала тогда директор фондов недвижимости «Тройки» Екатерина Константинова. – Мы сейчас активно рассматриваем объекты недвижимости и в других крупных российских городах». И они действительно рассматривали наши объекты! В январе 2006 года мы продали тому же фонду здание в Самаре, а в августе «Тройка» купила у банка «Уралсиб» помещение уфимского ресторана.

По сути, продавая помещения, я выкачивал деньги из бизнеса. Как правило, я продавал их втрое дороже, чем покупал в 2001-2004 годах, а всю чистую прибыль направлял на дивиденды. Кто-то скажет, что «выкачивать» деньги нехорошо. Не соглашусь. Это плохо, если вредит остальным акционерам или если у компании есть долги, но я-то владел сетью в одиночку, и у сети не было долгов, поэтому делал то, что считал нужным. Те же самые рестораны компания сразу арендовала, клиент не чувствовал ровным счётом никаких изменений, зато я получал наличные деньги.

В 2006 году мы расширили сеть всего на два ресторана. Причем если в Ростове-на-Дону инвестировал я сам, то в Тольятти собственником стала компания «Рестория» самарского бизнесмена Александра Терентьева.

Забегая вперёд, скажу, что позже оба франчайзинговых проекта пришлось закрыть. Франчайзинг ПОКА не работает в России, и мы не стали исключением. Кроме того, владельцы ресторанов не выполняли контракты. Короче, кошмар. И если с Терентьевым по самарскому ресторану мы отлично поработали, то в Тольятти ничего хорошего не получилось. Он связался с политиками и попал в сложное финансовое положение.



*В 2009 году я решил «закрывать кран» и прекратить заниматься ресторанным бизнесом*



*С девушками на открытии ресторана в Сочи в 2004 году*

В том же году я отказался от предложения холдинга «Арпиком» Искандара Махмудова и Михаила Зельмана. Их нашёл Дмитрий Геркусов из инвестиционного банка «КИТ Финанс», которому я дал мандат на поиск покупателя для сети ресторанов. «Арпиком» предложил за сеть 22 миллиона долларов, но у нас с Зельманом не получилось «химии». Он повёл себя странно,

местами вызывающе, и я отказал. Потерял ли я? Конечно, и много. Жалею ли я? Нет. Это мой принцип – делать бизнес с приятными мне людьми и держать слово, или, как говорили у нас в Ленинске-Кузнецком, «отвечать за базар». Если б я был более рационален, то провёл бы ту сделку. Но смогу ли я в будущем в похожих обстоятельствах сделать по-другому? 100 процентов – нет. Я стал искать другого покупателя, не стараясь расширять сеть, так как моим приоритетом уже стал финансовый бизнес – в 2006 году я стал развивать банк «Тинькофф Кредитные Системы».

2007 год оказался самым лучшим в истории сети с точки зрения финансовых показателей. Выручка составила 800 миллионов рублей, хорошо работали рестораны в Казани, Сочи, Москве, Самаре, Екатеринбурге.

С того момента открылся всего один новый ресторан «Тинькофф» – в Петербурге, на Варшавской улице, дом 23. В проект на 300 посадочных мест площадью 1000 квадратных метров мы вложили 40 миллионов рублей. Конечно, он должен был отличаться по дизайну от ресторана на Казанской улице. Стены покрыли деревом кумару, в отделке бара использовали состаренный натуральный мрамор, на стойках бара – латунную керамику, столешницы сделали из дуба, на потолок поместили прожекторы. В интерьере применили гнутую металлическую сетку, полупрозрачную материю, пивные бочки и поталь. Ресторан получился красивый и современный, но финансовыми показателями не радовал.

\* \* \*

В 2007 году президент нашего банка Оливер Хьюз познакомил меня со своим другом Глебом Давидюком, партнёром фонда Mint Capital. Такие фонды занимаются private equity, то есть покупают доли в непубличных компаниях, помогают им вырасти, а затем продают свои доли либо на первичном размещении акций, либо стратегическому инвестору.

В России к тому моменту Mint Capital инвестировал в такие компании, как UCMS, «Фруже», «Моне», «А-Депт», Verysell, Maratex, «Элекснет», Gameland, АВВУУ, «Студия 2В», «Адваком», ParallelGraphics, jNetX. Mint Capital выбирает компании, находящиеся в стадии активного развития с годовым оборотом от 10 до 100 миллионов долларов. «Тинькофф» подходил под их критерии, и мы стали думать о партнёрстве.

Закончились эти размышления тем, что в августе 2008 года Mint Capital инвестировал в сеть ресторанов 10 миллионов долларов, купив 26 процентов акций компании для региональной экспансии. Миноритарным партнёром выступил работавший у Олега Дерипаски Максим Соков, с которым меня познакомил финансовый директор банка Валентин Морозов. А дальше... дальше произошла Великая сентябрьская революция в сфере потребления в целом и в ресторанной индустрии в частности. Осенью 2008 года в стране начался кризис. Компании начали увольнять людей, люди стали меньше тратить, из-за этого уже другим компаниям пришлось увольнять людей. Всё началось, конечно, не в один момент, а зрело в мировой экономике долго. Уже в 2007 году мы в банке видели, как трудно стало занимать деньги и за границей, и в России. Но реальный сектор в стране почувствовал кризис только в конце 2008 года.

Кризис надавил на больные точки в компании, стали видны все ошибки менеджмента. Я в последние годы перестал следить за компанией, и менеджеры работали плохо. Стали ввязываться в новые дорогостоящие стройки в местах, где ресторанов быть не должно. Делали поставщикам ненужные предоплаты. Качество кухни не всегда соответствовало лучшим стандартам «Тинькофф». Официанты стали хуже обслуживать посетителей.

Мы с Глебом решили заменить генерального директора Алексея Яценко. Первым кандидатом был парень из McDonald 's, вторым – из пивной индустрии, Евгений Шалагинов. После собеседований я склонился к первому, а Глеб – ко второму. В итоге я уступил, и мы взяли Шалагинова, потому что Глебу показалось, что у него лучше развиты предпринимательские качества.

Затем мы увидели, что компания больше не в состоянии платить за аренду по прежним ставкам, и поехали с Глебом в «Тройку Диалог», говорить с Павлом Теплухиным: «Павел, ты ж понимаешь, долго терпеть убытки мы не будем. Посмотри, что происходит в мире, в стране. Это очень сильно отразилось на ресторанах. Мы в убытке. Если закроем сеть, ты вообще потеряешь аренду. Давай снижать ставки».

Переговоры привели к тому, что с первого января 2009 года «Тройка» серьёзно снизила нам арендную ставку. Это позволило неплохо сэкономить за весь год, но так и должно быть: в кризис арендодателям надо идти навстречу клиентам.

В феврале 2009 года пришлось закрыть ресторан в Ростове-на-Дону. Почему? После продажи пивного бизнеса я не появлялся в России и пропустил неправильное решение Алексея Яценко об открытии этого ресторана в июне 2006 года. А в сфере услуг есть три правила: локейшн, локейшн и локейшн. То есть для ресторана принципиально важно МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ. Традиционно ростовчане ездят отдыхать на правый берег Дона, а мы арендовали 1500 квадратных метров на левом берегу. Плюс само место оказалось неудачным – в торгово-офисном комплексе на Будённовском проспекте. И местный руководитель оказался слабым. Финансовые результаты там всегда были неважные, а в кризис – тем более.

В марте 2009 года мы продали оборудование и франшизу новосибирского ресторана инвестиционной компании «Блок» Вольдемара Басалаева, того самого, с которым в 1991 году я возил машины из Сибири в Питер. Там была задолженность перед арендодателем, и по большому счёту из Новосибирска мы вышли в ноль, сохранив доход в пять-шесть процентов от оборота за пользование брендом.

Мы сидели на совете директоров и принимали эти непопулярные решения: остановкастроек, закрытие ресторанов, переезд центрального офиса из Питера в Москву, отмена проектов по строительству новых ресторанов в Москве и Самаре.

Компания была в кризисе, и это проявлялось не только в упавших цифрах, но и во вкусе стейка, улыбке официантки, других деталях. А российский потребитель избалован, поэтому голосует рублём моментально.

Я уже был сыт по горло и почти руки опустил – непонятно было, как вылезать из дыры. К этому моменту ситуация была такая – либо пан, либо пропал. Надежды на то, что Евгений Шалагинов вытащит сеть ресторанов из кризиса, не оправдались, и весной 2009 года мы приняли решение его заменить. На кого? Хороших менеджеров в стране не хватает. Я стал просить совета у рестораторов. Помог основатель ресторанной сети «Росинтер» («Иль Патио», «Планета суши», American Bar and Grill, TGI Fridays) Ростислав Ордовский-Танаевский-Бланко. Он посоветовал поговорить с Маралой Чарыевой, раньше работавшей у него генеральным директором.

Я, Глеб и Марала представляли нового директора в московском ресторане в Проточном переулке. Я сказал примерно так: «Вот вы недовольны, кто-то тут бастует, но на себя посмотрите. Откуда взяться деньгам на зарплату, если люди к нам не ходят? А почему люди не ходят? Потому что еда – говно. Раньше было вкусно, а сейчас говно. Только вы сами можете заработать себе на зарплату, я докладывать деньги в компанию не собираюсь – разорится, так разорится. Кто не хочет и не умеет работать, может идти к чёрту».

Еда действительно стала невкусной. Плюс были перебои с поставками продуктов, что

приводило к стоп-листам в меню. Недовольные клиенты меньше оставляли чаевых официантам. Те перестали улыбаться и создавать в ресторане приятную атмосферу. В общем, кризис в компании. Чтобы выйти из него, сначала нужно было погасить долги по зарплате, что мы и сделали.

Финансовым директором взяли Андрея Шинкаренко из Deloitte. Было понятно, что ребята на правильном пути, но не ясно, выживет бизнес или нет. Я же всё больше уставал от ресторанов. Приходилось заниматься ими очень много, в ущерб основному бизнесу – банку «Тинькофф Кредитные Системы». Это отнимало и силы, и нервы – с Глебом Давидюком мы несколько раз чуть не разругались вдрызг.

В июне я окончательно созрел для того, чтобы выйти из бизнеса, и предложил Глебу выкупить мой пакет. Он отказался, но потом поговорил с Максимом Соковым, и они решились на сделку. В июле-сентябре мы улаживали формальности, и 24 сентября 2009 года я сделал следующую запись в своём блоге:

*«Друзья, с удовлетворением и лёгким налётом ностальгии спешу сообщить, что сегодня я окончательно продал сеть ресторанов «Тинькофф». Неделю назад, рассказывая о сети на страницах дневника, я уже говорил о том, что у каждого бизнеса есть свой временной цикл (период). Я думаю, в данном случае он закончился. На самом деле не было большого смысла продавать сеть, особенно сейчас, когда цена низкая, а возможности бизнеса по генерированию чистой прибыли высоки, несмотря на то, что сейчас он находится в районе рентабельности. Пришла хорошая команда менеджеров во главе с Маралой Чарыевой (экс – «Ростикс»), сильные и мужественные акционеры во главе с Глебом Давидюком (Mint Capital Partners).*

*Но я всегда любил делать иррациональные поступки. Я считаю, что так будет лучше для моего душевного спокойствия и равновесия, а это ДЛЯ МЕНЯ НАМНОГО ВАЖНЕЕ ДЕНЕГ. Я устал от этого бизнеса, и он на самом деле НИКОГДА НЕ был моим. Рестораны являлись приложением к моему заводу и пивному проекту, его маркетинговой площадкой.*

*Пивной бизнес продан давно, я сделал ошибку, не продав его команде Мах-мудова-Бокарева два года назад, когда цена была значительно выше. Но все мы делаем ошибки, и я не исключение. Я никогда не считал себя ресторатором, а этот детальный и операционный бизнес меня только раздражал. Это не моё. И теперь мне будет хорошо, я НЕ должен буду думать об этом и сконцентрируюсь на новом. Но, тем не менее, мы реально построили одну из лучших сетей на территории России, именно сеть, управляемую из Москвы, где ВСЕ 11 ресторанов на 100 процентов принадлежали одному человеку и полностью повторяли стандарты, заложенные ещё в Питере в 1998 году! Мы покрывали четыре часовых пояса и 11 областей. Других таких примеров я не знаю, все похожее – это либо франчайзинг, либо местные партнёры. Сейчас другое время, сменилась, как говорится, парадигма, и сети нужны новые силы, идеи и стратегия, у новых ребят это всё есть.*

*Спасибо ВСЕМ, кто строил эту сеть вместе со мной!!! Я вас всех помню и люблю, и НЕНАВИЖУ тех, кто воровал, я вас тоже помню!*

*Я по-прежнему и ИСКРЕННО считаю, что пиво «Тинькофф», сваренное в ресторанах, – ЛУЧШЕЕ российское пиво, особенно нефилтрованное и непастеризованное!*

*Я по-прежнему буду ходить в свои (?) рестораны и желаю огромного успеха Глебу и Максиму! Ребята, поддержите их своим рублём!»*

Продав рестораны, я наконец вздохнул спокойно и полностью сосредоточился на банке. Второй питерский ресторан закрыли уже без меня. Его расположение оказалось неудачным, поэтому компания вынуждена была пойти на списание инвестиций. В микрорайоне не было электричества, а когда ресторан питается электричеством на дизеле, эксплуатационные расходы

огромны.



*На открытии ресторана в Тольятти с Константином Аристарховым и Отаром Кушанашвили*

### **Глеб Давидюк, партнёр Mint Capital:**

Человек сделал себе имя, создал и продал несколько бизнесов. Человек-история, достойный книги. Живой образ с головой, двумя руками, двумя ногами, олицетворяющий определённый образ жизни. Укладывается ли это в социомодель российского общества? На мой взгляд, не всегда. Когда общество не видит ожидаемого поведения, оно волатильно по отношению к тебе, его отношением надо учиться управлять, чтобы оно работало на тебя, а не против. Олег тратит в последнее время много времени на управление реакцией общества на себя, чтобы она не вредила, а приносила выгоды. Тиньков – публичный бизнесмен, а таких в нашей стране почти нет. А когда на рынке чего-то мало, то к этому «чему-то» интерес всегда велик. Это дефицит, выражаясь словами советского человека. Дефицитную вещь хочется иметь.

Олег – на перекрёстке путей, продукт переходного периода – он и бизнесмен Советского Союза, и предприниматель XXI века. Совершенно очевидно, что Олег не относится к советской бизнес-элите, но и не является до конца понятным для современных молодых предпринимателей. Этим он и интересен. Широкий кругозор, помноженный на детство в СССР, – рецепт его уникальности.

Наши бизнесмены в западном мире чужие. Их не понимают, они как инопланетяне. А Олега пытаются понять, и он для этого много делает. Уверен, что Абрамовича до конца не поняли, но очень близко продвинулись к пониманию. Абрамович просто купил Англию, но до конца у него не получится ассимилироваться с западным обществом – сколько бы денег ни было. У Олега спортивный подход к бизнесу. С одной стороны, до конца и до победы. С другой стороны, если не получается – сходи с дистанции. Он – высокий, крепкий спортивный человек. Всегда уверен в себе. С такими вводными всегда легче в бизнесе. Олег пытается под себя подстраивать обстоятельства, а не зависеть от них.

Совершенно классный диалог был, когда мы ходили в «Тройку Диалог» – торговаться по поводу аренды, когда начался кризис в 2008 году. Павел Теплухин

наверняка до сих пор помнит эту беседу. Олег блистал. Бизнесмен XXI века отдыхал бы и не знал, что сказать. Олег же понятно, доходчиво и нецензурно объяснил Павлу тенденции в ресторанной индустрии и перспективы паевого фонда недвижимости в случае, если мы не договоримся.

Моя ресторанная история многому меня научила. Я на практике убедился, что у каждого бизнеса по законам маркетинга есть свой жизненный цикл, если вы помните: «звезда» – «дойная корова» – «закат». Цикл МОЕГО ресторанного бизнеса подошёл к концу... Но это не значит, что новые владельцы не смогут вдохнуть в него жизнь, внедрить новые идеи и маркетинговые подходы, провести, не побоюсь этого западного слова, рефрешмент.

Я убедился, что рестораны – точно не для меня. Это геморройный бизнес, состоящий из мелочей, а рестораторы – святые люди. Я их уважаю, и мне их жаль. Посмотрите на известных и не очень рестораторов, когда они сидят в своих заведениях, посмотрите, как они говорят и общаются, непрерывно наблюдают за процессом, говорят с тобой и не видят тебя, а видят кухню, сервис и заполнение столов. Больные люди...

Но тем не менее рестораны «Тинькофф» – целая веха в моей жизни, в моей истории... Во-первых, несмотря на неудачную концовку, я отлично заработал на ресторанах. Это, как это ни странно, мой самый выгодный бизнес-проект. Я продавал здания, чистую прибыль направлял на дивиденды, потом провёл сделки с Mint Capital. Вложив 700 тысяч долларов, я назад получил 20 миллионов!!! Любой предприниматель позавидует такому коэффициенту возврата на инвестицию. А если бы состоялась сделка с «Арпикомом», то вообще бы вышел, наверное, мировой рекорд.

Во-вторых, в построении брендов «Тинькофф» и «Олег Тиньков» сеть ресторанов сыграла основополагающую роль! Люди приходили, пили пиво, ели и соответственно узнавали обо мне: кому-то я нравился, кому-то – нет, но совсем безразличных было мало. Это очень помогло вырастить и успешно продать бутылочный бизнес и, надеюсь, поможет мне зарабатывать и в дальнейшем.

Я никогда не соглашусь с теми, кто говорит, что пиво в ресторане – говно. Я готов дискутировать о бутылочном пиве «Тинькофф» и, может, иногда с кем-то даже соглашаться. Но считаю, что у нас по сей день одно из самых вкусных, или даже САМОЕ вкусное, нефильтованное непастеризованное пиво в России, потому что «Тинькофф» варит пиво из очень дорогого баварского солода, поддерживая качество на высоком уровне. Даже сейчас, когда я продал рестораны, я буду продолжать пить пиво только в ресторанах «Тинькофф».

Если я хочу выпить живого пива, я еду в «Тинькофф», беру «платиновое нефильтованное» и заказываю одно из трёх любимых блюд: вяленую корюшку, кольца кальмаров или метр колбасы.

# Глава 32

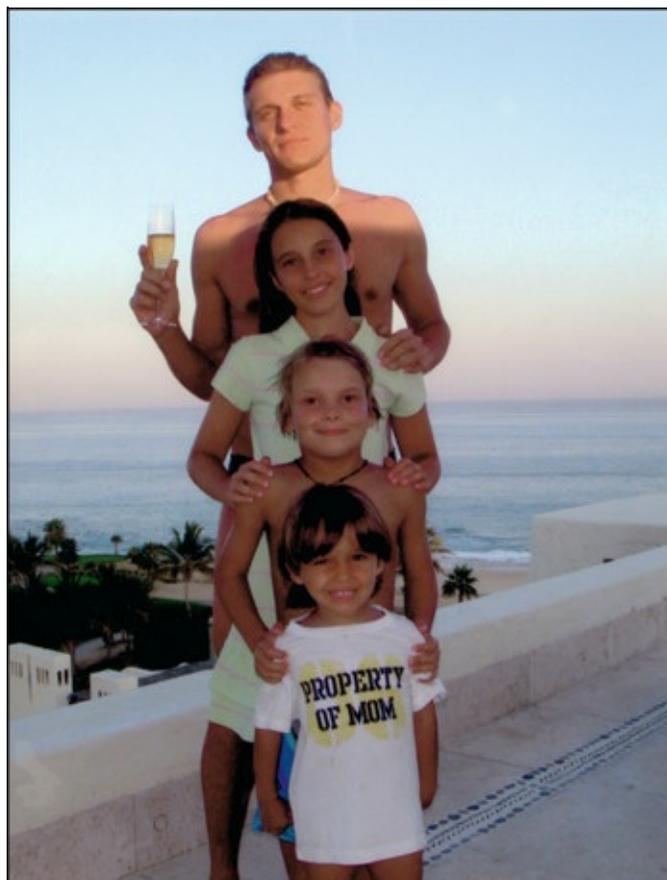
## Патриархат forever!

Рина, Даша, Паша, Рома – моя семья. Они – большой стимул для меня, как и для любого нормального человека, заставляющий нас иногда вставать с кровати. Но неправдой и глупостью будет сказать, что меня стимулирует только семья. Нормального мужчину должны мотивировать три вещи – секс, семья, собственные амбиции. Если у него нет этих мотиваторов, то это не мужчина.

У меня растут неплохие дети – те, кто с ними знаком лично, могут это подтвердить. Конечно, пока трудно говорить, что из них получится. Маленькие детки – маленькие проблемы, большие дети – большие проблемы, я это понимаю. Даше 16 лет, она нет-нет и выкинет такое, что трудности с Пашей и Ромой просто меркнут. Тем не менее я горжусь своими детьми и очень счастлив, что живу именно с Риной, потому что она отличная мать.

Иногда говорят: если женщина сидит дома, она ничего не делает, не развивается. Это полный бред. Вот Ксения Собчак как-то мне сказала: «Я не люблю детей». Думаю, более ужасной фразы женщина не может сказать. Но, конечно, Ксения ещё молодая, дурная (в хорошем смысле этого слова), ей простительно.

Женщина должна любить детей. Не обязательно сидеть дома – это тоже крайность. Но в нашем случае так получилось: я всегда зарабатывал и приносил домой деньги, Рина была беременна – один, второй, третий раз. Мы много мотались: жили то в Америке, то в Италии, у неё просто не было возможности работать. А делать так, как некоторые мои друзья, – покупать жёнам бизнес и думать, что они им занимаются, – смешно. Есть куча примеров. Жена – так называемый архитектор или PR-директор. Мы знаем все эти компании, где работают жёны и любовницы.



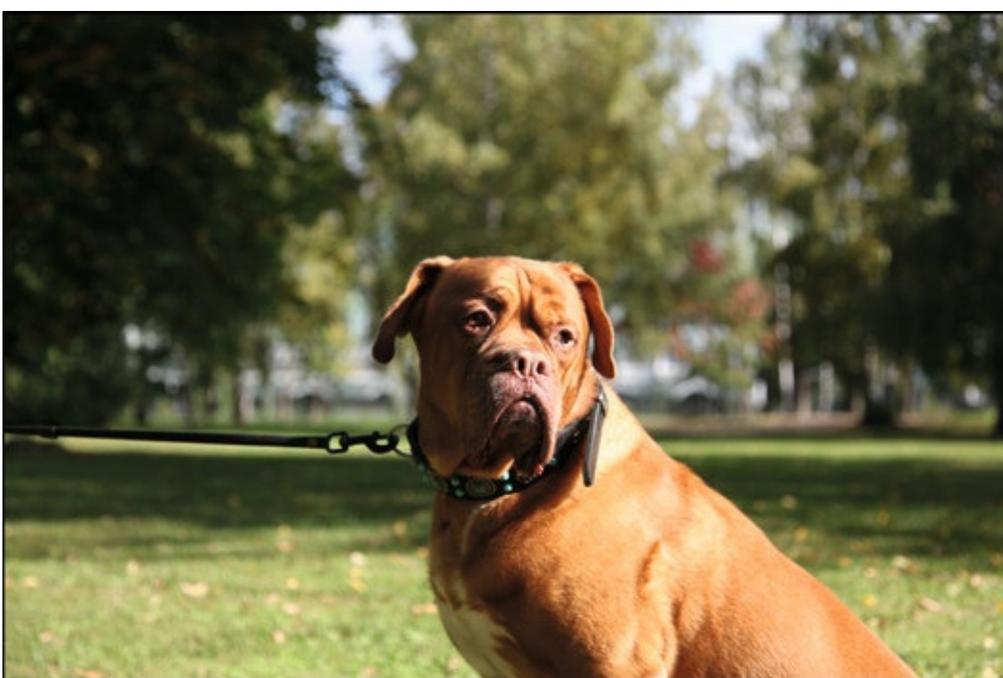
### **О любимых городах**

Я, конечно, космополит безродный. Где ещё найдёшь такого мудака: родился в Ленинске-Кузнецком, прожил там 18 лет, два года – на Дальнем Востоке (год в Находке и год в Николаевске-на-Амуре соответственно, в Приморском и Хабаровском краях), 13 лет – в Санкт-Петербурге, шесть лет в США, год в Италии, сейчас в основном обитаю в Москве. Конечно, я человек без корней, и родина – понятие для меня не существующее. У меня есть малая родина, в Ленинске-Кузнецком, там могила моего отца, на 10-м участке, но я человек мира. Люблю американцев, итальянцев, французов, русских. Люблю нормальных, хороших, адекватных людей. Форте-дей-Марми я выбрал по одной простой причине – там приятные люди и вкусно кормят.

Я не понимаю, зачем люди едут во Францию, где за твои же деньги тебе хамят, тебя обижают, плюют в твои устрицы. Туда ездят только мазохисты. Русские люди делятся на две категории: те, кто любит Францию, и те, кто любит Италию. Я обратил внимание, что дружу обычно с представителями второй категории. И не очень понимаю людей, предпочитающих Францию. Мои итальянские друзья – Патриция и Франческо, владельцы замка Castello Di Tornano. Мы с Патрицией познакомились в начале 1990-х, когда она была главой Whirlpool, а «Петросиб» – дилером этой компании. И до сих пор дружим. Она мне посоветовала завести дом в Форте-дей-Марми. Важно, что это сделала итальянка, а не кто-то из русских. Я обожаю это место, оно стало для меня одним из главных в жизни. Петербург, Форте-дей-Марми, Ленинск-Кузнецкий, Сан-Франциско – вот такой квадратик могу нарисовать.

У нас самодостаточная семья, нам незачем делать какие-то искусственные вещи. Я, конечно, могу купить Рине в ЦУМе 500 квадратных метров и построить там бутик, но это не нужно ни ей, ни мне. Не стоит заниматься ерундой. Если она хочет быть дизайнером – у неё много домов по всему миру, пусть занимается их дизайном, хотя она это как раз не очень любит, мне приходится всё делать самому. Так что она прежде всего мать, и я её за это уважаю. Она занимается детьми, собой, очень много читает и выглядит так, как дай Бог всем выглядеть в 40 лет. Я встречаю молодых женщин – скажем, восемнадцатилетних (я не говорю уже про тридцатилетних) – такие коровушки... Женщины потерялись, им лень за собой следить, ведь это тоже работа.

Я очень доволен своей семьёй, детьми, мы отлично проводим время. Два летних месяца мы живём в итальянском Форте-дей-Марми – это наше любимое место. Рина – единственная, кто любит его меньше, потому что там ей приходится много трудиться по дому. Но для детей и меня – это просто Мекка. Мы всегда с нетерпением ждём дня, когда туда поедем – или весной на уик-энд, или осенью, в октябре, на последнее солнышко – закрыть дачу, а уж тем более на июль-август. Катаемся на велосипеде, едим самые вкусные и сочные фрукты Тоскании, лежим на песочке, купаемся в море. Правда, не в самом чистом, а если хотим чистого, садимся на лодочку и купаемся в открытом. Ездим на разные мероприятия, например фестиваль Джакомо Пуччини. Этот великий композитор все свои эпические оперы написал в десяти километрах от нашего дома, в местечке Торре Дель Лаго, на берегу озера Массачукколи, в 18 километрах от Луки и Пизы. Здесь проходит известный фестиваль под открытым небом, в нескольких шагах от дома, где жил и работал Пуччини. На фестивале можно послушать его бессмертные оперы: «Мадам Баттерфляй», «Богема», «Принцесса Турандот».



*Гуччи прожил с нами 10 лет и умер в марте 2010 года*



*В 2001 году я привёз отца и мать показать Америку – страну, которую мой отец уважал ещё в советские времена*

У нас вся семья катается на обычных велосипедах. Ездим на них вдоль моря в сумасшедшие, феноменальные рестораны, учим итальянский язык, валяем дурака в бассейне и на пляже – в общем, нормальный семейный отдых. Иногда, выходя на ужин, я встречаю знакомых из Москвы: «О, Олег, ты здесь, мы за месяц тебя ни разу не видели». А я про себя думаю: я бы вас ещё не

видел месяц, вы мне все в Москве надоели, здесь я с семьёй, отдыхаю и мне хорошо. Я хочу видеть Рому, растущего на глазах. Он будет интересным человеком, спортсменом, у него отличные физические показатели. Паша, блондин, суперличность, очень аналитический ум. Ну, и Даша – по сути, уже состоявшийся человек, учится в Оксфорде, в хорошей школе, отлично знает четыре языка и учит пятый, немецкий. Она не просто говорит, но и пишет и читает на этих языках. Например, про себя я могу сказать, что знаю один язык – русский – и то плохо. А моя дочь – четыре! И слава Богу, это другое поколение, другие дети. Конкурировать в языках с ними невозможно.

Жена для бизнесмена – это невероятно важно. С давних времён ничего не поменялось: мать – хранительница очага и должна поддерживать огонь. Раньше мамонтов домой приносили, а теперь наличные – в этом только разница. Я очень благодарен судьбе, Господу Богу за то, что познакомился с Риной и живу с ней. И наш пример показывает, что русские могут ладить с эстонцами, хотя их отношения после развала СССР говорят об обратном. Рина не только всегда поддерживала очаг, но и мне давала спокойно заниматься бизнесом, никогда меня не «грузила». Мужчина может творить, когда у него есть надёжный тыл. Зная, что дома всё хорошо и его ждут, он может выходить из дома и воевать.

Многие бизнесмены меняют жён, любовниц, некоторые олигархи из журнала Forbes вообще не женаты. С моей точки зрения, это нездоровая ситуация. Должна быть жена. Должен быть очаг и женщина-мать, его охраняющая. Жена, тыл – то, что тебя спасает и тебя делает. Я не верю в большой бизнес без поддержки жены. Михаил Прохоров – исключение, просто этот человек талантлив и уникален.

Кто-то скажет: семья – это не модно, но мне плевать на моду. Женщина-мать, пещера, очаг, мужчина-охотник, патриархат – вот и всё. Если этого нет – ничего нет. Я верю в непреходящие ценности.

Когда начинаю делать с человеком совместный бизнес, всегда смотрю – какая у него жена. Если нет жены – значит, нет базы, корней. Я стараюсь с такими людьми дела не иметь. Для меня они пустышки. А если есть женщина, ради которой всё делается, то человека я воспринимаю как надёжного и правильного. Должна быть сбалансированная, понятная конструкция.

Семья должна любить мужчину и прощать ему недостатки. Я не идеальный человек, а так как в политику не собираюсь, мне и не нужно быть совершенством.

**Я ЧЕЛОВЕК со всеми положительными и отрицательными качествами.**

Последние мне приносят неудобства и проблемы, но без них я не был бы Олегом Тиньковым. Я не сверхчеловек. Сверхчеловеки в телевизоре. Будь я намного богаче, имел бы большую виллу с охраной, стометровую яхту и большой самолёт. Но у меня всё это есть, только в уменьшенной копии. Я предпочитаю жить, как хочу, иметь свободу. А не контролировать каждый свой шаг и прогибаться под сильных мира сего, чтобы ещё на процент улучшить своё материальное положение.

Мне важнее общаться со своими детьми, гонять на велике по перевалам Апуанских Альп и спускаться по диким Савойским Альпам на лыжах. Я не хочу задумываться о том, что и кому сказать, или о том, как не нажать себе врагов. Это слишком рациональная жизнь, она не для меня. Я бы сошёл с ума или стал маньяком, а так я сплю отлично. Никому ничего не должен, не нужно врать и помнить, что я наврал последний раз. Я живу эмоциями. ЖИВЁМ-ТО МЫ ОДИН РАЗ!!! Второго не будет.

Моя проблема в том, что я – идеалист. Казалось бы, к 42 годам я должен стать спокойнее и перестать видеть мир в чёрно-белых тонах. Но я не стал. Наверное, поэтому я не такой богатый, как хотелось бы. Я остаюсь максималистом, не люблю компромиссы и полутона. Моя

вспыльчивость, горячность – всё это мне мешает в жизни. Не будь этих черт, будь я вдумчивый, спокойный, рассудительный – я давно стал бы долларовым миллиардером, и Владимир Лисин оказался бы позади меня. Вот что мне всегда мешало. Каюсь, каюсь, каюсь, но это так.

Я должен сделать ещё одно непростое для меня заявление: у меня нет друзей в прямом смысле этого слова. Если у вас есть такой друг, я вам завидую. Конечно, в реальности у меня есть 10-15 друзей, но это не та дружба, о которой пишут в книгах. Дружба – это прежде всего самопожертвование, но я сам не готов жертвовать и не хочу принимать жертвы от других. Чтобы дружить, нужно время, а у предпринимателя, живущего своим бизнесом, оно остаётся только на семью, спорт. Дружба закладывается с детства, а мои перемещения по миру этому не способствуют.



*Я никогда не оставляю им состояние. Всё, что я для них сделаю, – это оплачу по максимуму обучение, какое захотят, дальше – пусть сами развиваются*

### **Рина Восман, жена Олега Тинькова:**

Успехи Олега в бизнесе – это полностью его достижение, но я, хотелось бы верить, выступила своего рода путеводной звездой, направляющей силой и всё-таки мотивировала его. Он иногда, так скажем, пользовался мной. Только потом я узнала, что, оказывается, являюсь одним из учредителей компании «Петросиб». Он меня ограждал от бизнес-информации. Естественно, я была в курсе того, чем он занимается. Например, когда строил заводы, мы каждое воскресенье ездили на площадки, следили за процессом. Но в проблемы не посвящал. Я считаю, правильно делал.

С годами он стал спокойнее. В разы! В 1990-х годах это был просто фейерверк. Сейчас есть залпы, но это уже не фейерверк. Из него всегда такая энергия прёт, чего только он не делал! Как Карлсон с моторчиком! Был совершенно неуправляемым. Я его всегда немножко приостанавливала. Возможно, это и есть идеальный брак: противоположности притягиваются. Он надёжный, я не ошиблась в выборе, успевает следить и за мной, и за детьми, и за работой. Я под него никогда не подстраивалась. Мы всегда всё высказываем в глаза друг другу, если что-то не нравится. Может быть, поэтому и смогли 20 лет прожить вместе, хотя первые 10 лет было очень тяжело, ведь мы абсолютно разные. Свадьбу сыграли в июне 2009 года – к этому времени наши старые знакомые уже развелись давно.

Меня одна итальянка спросила: как же ты 20 лет жила с человеком и не была замужем? А я абсолютно комфортно себя чувствовала, мне эти печати не нужны были.

А может, и не нужен этот «абсолютный друг»? В России ценность дружбы абсолютизирована благодаря нашим классикам. В англосаксонской модели дружба – это что-то более рациональное. Не знаю, какая модель более правильная. Но знаю, что только от желания человека зависит – впускать кого-то в свой внутренний мир или нет. Если ты не допускаешь человека к себе в душу, он тебя не пустит к себе. Это процесс взаимного обмена, взаимной подпитки. Соответственно односторонней дружбы не бывает – она очень быстро заканчивается.

И настоящий друг у меня, наверное, один – моя жена Рина. Эта дружба проверена временем, мы вместе с 1989 года, более 20 лет. При этом отношения наши настолько честные, что долгое время мы просто не задумывались о том, чтобы официально расписаться и сыграть свадьбу. И всё же, чтобы экономически защитить семью, я решил, что надо узаконить наши отношения, а потом мы сыграли свадьбу.

Идея свадьбы пришла мне в голову зимой 2009 года, когда я в спортзале крутил педали своего велосипеда Colnago For Ferrari (к нему прикручен цилиндр, что позволяет полностью имитировать езду). Тренируюсь и думаю: блин, а в июне-то будет 20 лет, как я с Риной познакомился, это надо отметить! Рина всегда хотела белое платье, а мы так и не сыграли свадьбу. Если дальше тянуть, совсем старые будем. Пока дети маленькие, пока мы молодые, на фотографиях будем хорошо выглядеть, надо пожениться!

Сразу бешено завертели мысли: где, как? У меня полно друзей-итальянцев. Среди них – Франческо и Патриция Джоффреда, владельцы огромного замка Castello Di Tognano. Я подумал про этот замок, про Америку, про Францию, где у нас есть квартирка с видом на Эйфелеву башню. Нет, не то. К чёрту всё!

Продолжаю крутить велостанок, и решение приходит само собой: пусть будет Байкал. Я никогда там не был, но много о нём слышал. Стал с друзьями говорить – никто там не был.

Многие спрашивают: как приходят идеи? А вот так и приходят. Крутил станок в спортклубе, задумался – Байкал, – всё, принято!

Уже утром следующего дня я засуетился, залез в Интернет, позвонил моему другу Михаилу Слипенчуку (глава группы «Метрополь»), с которым меня в 2008 году на форуме в Дубае познакомил Олег Анисимов, работавший тогда в журнале «Финанс.». Теперь Олег работает в моём банке вице-президентом по маркетингу. Михаил упоминал, что у него в Восточной Сибири разрабатываются месторождения. Я позвонил Мише, и он мне порекомендовал бурятский берег Байкала.

### **Евгений Брехов, друг Олега Тинькова:**

Мы зашли к Серёже Уфимцеву, и там увидели человека, только что пришедшего из армии. Почему я так решил? Он был своеобразно одет. Я позвал его в кино, он стал отказываться, мол, драка там будет. Я уверил, что если пойдёт со мной, не будет. Так и познакомился с Олегом Тиньковым – хорошим, добрым, необычным парнем. Потом он рассказал две истории. Первая – про погибшую девушку. Вторую историю он рассказал мне уже будучи студентом – про Рину Восман – его вторую глобальную любовь. Ему вообще глобально везёт в жизни. Если бы Олег остался с первой девушкой, и не произошла та трагедия, он жил и работал бы в Ленинске-Кузнецком. Он бы до сих пор оставался влюблённым шахтёром. И никогда бы не встретил Рину, свою настоящую вторую половину. Рина – самое главное в его жизни, она помогла Олегу совершенно по-другому посмотреть на жизнь и устроить её. Она ему подарила семью. Всё, что у

Олега происходит, происходит благодаря Рине Восман – самой лучшей женщине на свете. Мне повезло, я могу созерцать счастье двух людей. Красивая, очень хорошая пара.

Организацией праздника занялись Лена Суркова и Света Подольская, у которых в Петербурге – компания по организации праздников «Потешный Град» (кстати, лучшие в стране организаторы мероприятий!). Муж Светы Подольской Стас работал у меня в пивном бизнесе, а с мужем Лены Андреем Сурковым мы делали сеть «Техношок» и неудачно занимались лесным бизнесом. Я им позвонил и сказал: «Лучше вас никто не сделает, мы же однокашники!»

От Москвы до столицы Бурятии – Улан-Удэ – пять с половиной тысяч километров, или шесть часов лёту.

Главное, ребята, сердцем не стареть,  
Песню, что придумали, до конца допеть.  
В дальний путь собрались мы, а в этот край таёжный  
Только самолётом можно долететь.  
А ты, улетающий вдаль самолёт  
В сердце своем сбереги...  
Под крылом самолёта о чем-то поёт  
Зелёное море тайги.

Мы вместе слетали туда на разведку, ещё зимой, когда на Байкале стоял лёд. Потом, уже без меня, летали Света и Лена. И в июне на базе отдыха «Энхалук» (в переводе с бурятского – «благодать») случилась феерия. База находится в 170 километрах от Улан-Удэ, возле северного мыса знаменитого залива Провал. Директор базы – Александр Иванович Ерко, настоящий патриот этих мест и гостеприимный хозяин. Рекомендую поехать: таёжный воздух, незабываемая рыбалка и байкальский омуль, чистейшая вода прямо из озера, самобытные бурятские традиции. Недалеко от Улан-Удэ находится священное для буддистов место – Иволгинский дацан, где с 1927 года хранится нетленное тело Хамба Ламы Итигэлова – феномен, который наука объяснить не может.



*И я, и дети любим нашу Villa Le Palme в Форте-дей-Марми. Рина относится к ней скептически, так как ей там приходится много работать по дому*

По пути в Улан-Удэ приземлились в Кемерово, на моей родине. Там нас ждал душевный приём в резиденции губернатора Амана Тулеева. Приём организовал мой старый друг Алексей Прилепский. В своё время я вдохновил Алексея на переезд в Петербург. Он сейчас – крупный поставщик шахтного оборудования в Кузбассе – мотается между Кемерово и Питером.

Пока гости отдыхали, я свозил Оливера Хьюза, Стефано Фелтрина и других итальянцев в свой родной город Ленинск-Кузнецкий – после этого они стали понимать меня намного лучше.

На базе «Энхалук» мы вновь почувствовали себя молодыми. Было всё: шашлыки на природе и бурятские позы (ничего непристойного, это большие пельмени, похожие на манты), рыбалка и омуль на рожнах, вечер бардовских песен и дискотека восьмидесятых, футбольный матч и купание в Байкале при температуре воды восемь градусов.

Я просто выбыл из жизни на пять дней, для нас с Риной это стало настоящей сказкой. Саму свадьбу сыграли 12 июня 2009 года в русских традициях – со сватами, выкупом невесты, ряжеными, всякими забавами. Сбылась её мечта: наши дети несли длинный шлейф огромного белого платья. Мы шли, держась за руки, по песку, по камням, ведь свадьба была в шатре, в нескольких метрах от Священного Байкала. Закатили такую вечеринку!

Я был просто счастлив – мои гости создали по-настоящему тёплую и искреннюю атмосферу. Отдельно спасибо Валере Сюткину за конференс (БЕСПЛАТНЫЙ!) и моему любимому англичанину Брайану Ферри (хорошо, что я пригласил его, а не Валерия Меладзе, как хотел сначала). Вовремя вспомнил, что, когда мы познакомились с Риной в 1989 году, гремела песня Брайана Ферри «Slave to Love» из фильма «9,5 недель» с Микки Рурком и Ким Бейсингер. Как-то мы сидели с Риной в баре, и играла эта песня. Именно в тот момент я влюбился в Рину. Поэтому через 20 лет решил: пусть это будет нашим свадебным танго.

Я сделал всё (и спасибо Ричарду Брэнсону за помощь), чтобы ангажировать Брайана Ферри. И он приехал, спел для нас «Slave to Love», этот гимн любви, а мы с Риной в белых одеждах станцевали прекрасный танец на берегу озера Байкал – в общем, dream came true.

Было невероятно весело и местами грустно. Это было настоящее 32 мая. Улыбайтесь господа, улыбайтесь! И придумывайте себе Праздники, особенно сейчас, в кризис!

Свадьба 20 лет спустя – по-моему, это круто, это по-настоящему!

Слова Леонида Фадеева к песне Юрия Антонова «Двадцать лет спустя» полностью отражают мои эмоции:

Благодарен я судьбе своей  
За любовь, что нам дана,  
Знаю, будешь мне нужна  
Всегда одна лишь ты,  
Лишь ты одна.  
Хочу чтоб годам вопреки  
Так же были мы близки,  
Так же были мы близки  
Двадцать лет спустя...

# Глава 33

## Вызов онлайн

Я считаю, что наше будущее – в Интернете, и поэтому мне интересно эту сферу развивать и больше в неё интегрироваться. Я хотел бы доказать, что бизнес «онлайн» – это прибыльно. Пока же мало кто прилично зарабатывает в Интернете. В банке мы делаем ставку на привлечение клиентов, желающих сделать вклад, через Интернет. Но, возможно, у меня будет ещё некий бизнес в Сети. Пока же Интернет для меня – скорее развлечение. Я люблю вести блог, писать в Twitter, мне нравится экспериментировать с социальными сетями. Расскажу о том, как мой блог стал одним из самых популярных в России.

21 февраля 2009 года мы с Риной поехали в гости к Олегу Анисимову. И он при мне завёл мне блог на платформе Livejournal, показал, как делать посты (то есть публиковать новые материалы), как делать «кат» (чтобы продолжение текста шло по специальной ссылке), как заливать в посты видео и фотографии. Тут же с помощью кредитной карты «ТКС-Банка» я купил платный эккаунт – он нужен для того, чтобы избавиться от показов рекламы. Затем я уже из дома для пробы сделал такой пост: «Привет, наконец-то я решился на блог. Он в разработке – ждите!!!» В дате почему-то отобразилось 20 февраля, видимо, какой-то глюк. Затем я попросил дизайнера Дениса Мельникова немного доработать дизайн блога – включить в него мой родовой герб, красиво поставить фотографии в профиль, сделать ссылки с первой страницы блога.



*Бывают банкиры, которые не ходят в костюмах Пример – перед вами*

26 февраля я поэкспериментировал с медиа. Во-первых, запостил видео «Тиньков об образе бизнесмена», где я рассказываю о нелёгкой доле и плохом пиаре российских предпринимателей. Во-вторых, взял с сайта журнала SmartMoney специальный код и сделал красивую ссылку на

материал «Игра в кредитки» про наш банк. Пост назвал так: «Наконец-то более-менее умная статья про мой банк». Но никто этого пока не видел, так как не знали о том, что блог существует. Потом я улетел в Красную поляну, покатался на лыжах и, вернувшись, третьего марта написал такой текст (привожу в оригинале):

*«Привет!*

*Сегодня я официально сообщаю всем о том, что запустил блог. Как я это вижу?*

*Олег Анисимов из журнала «Финанс.» советовал мне не писать самому, чтобы не было грамматических ошибок и меня не высмеивали. НЕТ, Олег, я буду! Пусть кто-то посамомуутверждается...*

*1. Я не стесняюсь ошибок, так как я родом из маленького провинциального городка, и у меня нет высшего образования.*

*2. Я не хочу делать так, как делают мои коллеги (вы их сами все знаете), которые с понтом пишут в блог сами, хотя на самом деле это делает их помощник или нанятое PR-агентство (Юля – РЕСПЕКТ!)*

*3. Это будет не БЛОГ – это будет мой ДНЕВНИК.*

*Я не буду графоманствовать, так, пару строк, но регулярно. Лучше меньше, да лучше:)*

*Надеюсь, вы меня простите, если мягкий знак я поставлю не там, где надо, или вообще не поставлю – это не так важно.*

*Олег»*

Когда известный человек заводит дневник, некоторые блоггеры сообщают об этом своим читателям. О появлении моего дневника написали такие популярные в Интернете люди, как Артемий Лебедев (tema), Антон Носик (dolboeb) и Ника Белоцерковская (belonika). Это помогло мне быстро набрать несколько тысяч «френдов». Через несколько недель по этому показателю я уже опережал богатейшего человека в России Михаила Прохорова и девелопера Сергея Полонского вместе взятых. Всё потому, что писал искренне и сам. И даже обогнал Женю Чичваркина, потому что он писал редко.

Я писал регулярно и обо всём: бизнесе, сексе, лыжах, музыке, политике, еде, архитектуре и т. д. Хотя я и писал с ошибками, но через год у меня было уже 15 тысяч френдов, а в рейтинге блогов «Яндекса» я вошёл в первую тридцатку, что для блоггера-новичка очень сложно.

За год я поучаствовал в ряде интернет-скандалов. Например, 29 сентября 2009 года я написал пост в поддержку строительства газпромовского небоскрёба в Питере. Столько говна на меня ещё никогда не выливали! В чём меня только ни обвинили: в тупости, отсутствии вкуса, лизоблюдстве... Повторю свою позицию: мне ПРОСТО НРАВИТСЯ эта башня. У меня в Петербурге две квартиры и обе с видами. Одна – на Адмиралтейство, вторая – на весь Питер, из неё будет виден «Охта-центр». И я выступил за башню не потому, что меня попросили Матвиенко, которую я не видел с 2005 года, или Миллер, которого я не видел никогда в жизни, а потому что я искренне и, не побоюсь этого слова, как эстет, считаю, что это красиво, это развитие депрессивного городского района, это рабочие места для местных жителей.

Питер – отличный город, но там тоже есть минусы – эта псевдоинтеллигентская заносчивость: будем жить в дерьме, но трогать ничего не дадим.

Пусть расчистят Охту от крыс, от грязи, пусть построят красивое стеклянное здание, проведут инфраструктуру и сделают красивый шпиль, видный мне из окна. В своё время одного белого генерала-эмигранта в Нью-Йорке спросили: почему вы снимаете, а не покупаете квартиру? Он отвечал: а у меня есть квартира – в Петербурге. Я говорю точно так же. Из своей питерской квартиры я вижу всё, начиная от мечети и заканчивая Исаакиевским собором. И я с УДОВОЛЬСТВИЕМ буду смотреть на башню «Охта-центра».

## **Олег Анисимов, редактор-основатель журнала «Финанс.»:**

Я предложил Олегу Тинькову создать блог в Livejournal с корыстной целью: чтобы он продвигал журнал, публикуя свои колонки и ссылки на сайте. Я даже сказал, что мы сами можем за него «постить» материалы, но Олег такой вариант сразу отверг и начал писать сам.

Он частенько «наступал на грабли», как любой неопытный блоггер, зато его искренность подкупила людей: блог Олега один из самых популярных в Интернете. Люди видят, что человек пишет и общается сам, а не с помощью блог-секретаря, и готовы прощать огрехи.

Блог банка очень пригодился в 2010 году, когда мы в банке «Тинькофф Кредитные Системы» запускали программу депозитов. В это время я уже работал вице-президентом банка по маркетингу.

Кто-то посчитал, что я выступил за башню, потому что бизнес идёт плохо, и я хочу выслужиться перед питерскими политиками. Бред какой-то! Я никогда не выслуживался перед политиками. Сами посудите: все эти люди из телевизора мне доступны – достаточно одного звонка. Я их всех знаю, и мне не нужно выслуживаться перед ними. Я выражаю СВОЮ точку зрения, гражданскую и эстетическую. Я никогда не использовал политические связи, мне это не нужно.

Если меня в чем-то незаслуженно обвиняют, не могу терпеть: отвечаю резко. Меня Олег Анисимов за это ругает: мол, чего ты анонису, у которого пять френдов, отвечаешь? Иногда не помогает. Вскипаю, пишу гадости, не могу терпеть всякую чушь.

Много гадостей написали мне после того, как я пригласил на первый выпуск интернет-телепрограммы «Бизнес-секреты с Олегом Тиньковым» Ксению Собчак. Упрекали, что я весь разговор на секс свёл, что «жёлтая» программа получилась, говорили, что я тупой. Но мало кто понял, что мы специально начали серию программ со скандала, чтобы заявить о себе. Следующие программы первыми посмотрели именно те, кто больше всех возмущался, а в них мы уже много говорили про бизнес.

В гостях у нас побывали Михаил Слипенчук («Метрополь»), Игорь Пономарёв (Genser, он, к сожалению, умер в январе 2010 года), Надежда Копытина («Лёдово»), Сергей Минаев (МБГ), Борис Белоцерковский (Ritzio), Александр Егоров («Рексофт»), Сергей Черников («Петротек»), Олег Жеребцов («Лента», «Норма»), Сергей Недорослев («Каскол»), Виктор Ремша («Финам»), Ирина Разумова («Планета Фитнес»), Андрей Коркунов («Анкор-банк»), Давид Якобашвили («Вимм-Билль-Данн»), Тимати, Глеб Давидюк (Mint Capital), Рубен Варданян («Тройка Диалог»), Дмитрий Агарунов (Gameland), Сергей Галицкий («Магнит»), Эдуард Тиктинский (RBI), Олег Леонов («Дикси»), Евгений Касперский («Лаборатория Касперского»), Александр Мечетин («Синергия»), Сергей Выходцев (Velle), Филипп Ильин-Адаев и Елена Ищеева («Банки.ру»), Давид Ян (ABBYU, iiko), Аркадий Новиков (рестораны).

Кроме того, начиная с декабря 2009 года, мы стали регулярно приглашать начинающих неизвестных предпринимателей. Гостями стали Егор Уваров, создавший интернет-магазин детских колясок; Филипп Грибанов, строящий в Подмоскowie производство моющих средств «Экокемика»; Ренат Хамидулин, открывший магазин «Велоспорт».

Я считаю, что популяризация предпринимательства в России, где к бизнесменам традиционно люди относятся плохо, – это моя миссия. Не может быть хорошо в экономике, когда не развито предпринимательство, когда низка конкуренция. В этом случае мы получаем низкокачественные товары и отвратительный сервис. Вытащить Россию из сырьевого болота могут не чиновники, а предприниматели. И я знаю, что многие молодые ребята, посмотрев нашу

программу, захотят заниматься бизнесом, а не переключаться в «Газпроме» или рассчитывать на взятки в налоговой инспекции. Я полушутя обратился в блоге к Константину Эрнсту, призвал его сделать на Первом канале нормальную программу, честно рассказывающую о предпринимателях, которая развеяла бы живущие у нас мифы, что бизнесмены только наживаются на людях. Пока ни Константин, ни Владимир Кулистиков с НТВ, ни Олег Добродеев с «России», ни Александр Роднянский из Национальной медиа-группы интереса не проявили. Впрочем, нам и в Интернете хорошо – люди могут посмотреть все программы, причём не по расписанию, а в любой удобный момент.

В блоге я ответил на многие вопросы читателей и специально приберёг часть вопросов-ответов для этой книги. Вот они.

### **Олег, что ты думаешь о рекламном бизнесе в России?**

Рекламный бизнес во всём мире находится в странной фазе из-за смещения денег в онлайн. На глазах происходит революция. Поэтому добавленную стоимость рекламного бизнеса получают те, кто научится работать с новыми технологиями. Креативить – это, конечно, хорошо, но нужно понимать, КАК размещать рекламу эффективно и технологично. Таких специалистов в мире мало, а в России почти нет. Кто такими кадрами завладеет, тот победит в рекламно-маркетинговой войне. Мы как банк много об этом думаем.

### **Какой совет сегодня ты дал бы 15-летнему Олегу Тинькову из Ленинска-Кузнецкого?**

Если ты из Ленинска-Кузнецкого, то срочно поезжай на вокзал, покупай билет и уезжай оттуда. Нужно стремиться к лучшему, можно даже не в Москву уезжать, а в Нью-Йорк.

### **Что одерживает верх в бизнесе: деньги или отношения? Вроде как считается, что деньги. Так ли это?**

К сожалению, отношения и деньги – в России, а в англосаксонской ментальности – деньги. В нас много восточного, и отношения очень много значат. Отношения, замешанные на деньгах. Я бы предпочитал, чтобы отношения в бизнесе определялись деньгами.

### **Какие ты можешь вспомнить сложные, неоднозначные ситуации, которые было трудно спрогнозировать, которые стали неким сюрпризом и заставили врубать думалку на полную катушку, а так, же прибегать к каким-то нестандартным решениям?**

Это дело такое – когда жареный петух в жопу клюёт, ты врубаешь думалку и бегаешь. Ничего хорошего в этом нет, нервы напряжены, ты волнуешься. Были всякие события, связанные и с государственными органами, и с бандитами. Что делать? Попытаться проявить выдержку, хладнокровие и не рубить с плеча, а дальше, глядишь, что-то и получится.

### **Каковы твои самые безрассудные поступки в жизни?**

Самое большое, что я сделал в жизни, – подготовился и проехал международную гонку «Пять колец Москвы». А самый безрассудный поступок, за который я себя при этом уважаю, – инвестирование в российский велоспорт. Я вложил в велосипедную команду 10 миллионов долларов. И ни хуя за это не получил. Это была моя социальная миссия.

Жена меня всегда поддерживала. Но в данном случае могла бы наехать, потому что я потратил кучу денег и времени на всё это. По сути, это было и есть моё хобби. Но всё-таки я тогда перебрал. Безрассудный поступок.

### **Интересна ваша психология. Ваши личные приёмы и техники. Как внутри себя справлялись с неудачами? Как затыкали глотку сомнениям и продолжали двигаться вперед? За счет чего поддерживали уверенность в себе? Что делали, когда накатывало желание все бросить, опустить руки?**

Технология простая – забывать побыстрее. Я все свои победы и неудачи очень быстро

забываю, особенно, кстати, победы. Если я начинаю на эту тему париться – мол, какой я великий, – это разлагает мозг. Поэтому очень рекомендую, во-первых, не слушать похвалы, а во-вторых, забывать о прошлом и жить сегодняшним днём. Что касается проблем, то я перешагиваю через них и иду дальше. Вычёркиваю неудачи из своей жизни. Не надо переживать. Более рационально, более продуктивно – забыть и идти дальше. Проглотите эту пилюлю, помучайтесь, покряхтите, пускай слёзы выйдут из глаз, и идите дальше. Самобичеванием заниматься – себе дороже. Негативные эмоции разрушают.

**Олег, согласны ли вы с тем, что, если бы вас, Чичваркина или Полонского лишить всех денег и, скажем, «выкинуть» в чужой город, то при нынешней ситуации, при полном отсутствии денег, каждый из вас уже через несколько месяцев ездил бы на машине и имел бы какой-нибудь бизнес? Вот что это? Мне кажется именно в этом суть. У вас по-другому работает мозг. А вот как именно – вот это и интересно узнать. Вот об этом и хотелось бы увидеть книгу. А назвать можно «Синдром предпринимателя».**

Про Полонского не уверен. Естественно, имея такой опыт, что-нибудь придумали бы. Настоящий предприниматель всегда выкрутится. В крайнем случае милостью попрошу – наглости у меня хватит. Предпринимателей меньше пяти процентов населения, мозг у них работает по-другому. Мне посчастливилось попасть в эти пять процентов. И это даст мне возможность выжить в любом городе и сделать то, что другой человек не сможет.

**Расскажите, почему не боитесь тупости? Ведь если машина вдруг с утра поставит целью вас переехать, она и переедет. Как Чичваркина, как сто тысяч пытающихся что-то делать. Ходорковского из вас, извините, не выйдет. Вы не особый борец за идею. Может, не боитесь только потому, что на лондонской лужайке есть и для вас место? Но ведь обидно будет. Как вы чувствуете себя, встроившись в систему?**

Риторический вопрос. Я не встраиваюсь ни в чью систему. Конечно, я живу в обществе и не могу быть абсолютно свободен от этого общества. То, что сейчас происходит, мне не нравится. То, что силовики набирают вес, мне не нравится. На самом деле, это в средне- и долгосрочной перспективе не очень правильно для страны. Распустили милиционеров, сегодня мы видим Евсюкова, и это ни к чему хорошему не приводит. Меня немножко это пугает.

Буду ли я с этим бороться? Я из себя Ходорковского никогда не корчил. Я ОЧЕНЬ уважаю этого человека за то, что он делал. Виноват он или нет, я не знаю. Убивало ли его окружение людей? Возможно. Перед самой посадкой он сказал, что будет бороться, и ему ничего не надо. Поэтому он для меня большой человек и герой. Я допускаю, что он, как все олигархи, делал мутные вещи. В принципе он пострадал за дело. Но он себя ведёт достойно, даже отсидев в тюрьме шесть лет. Какие он даёт интервью! Он ни на кого не наезжает!



*Основатель сети магазинов «Магнит» Сергей Галицкий – предприниматель, которого я безмерно уважаю за то, что он создал по-настоящему крупный бизнес с нуля*

Когда мне говорят, что Ходорковского из меня не выйдет, я отвечаю: конечно, не выйдет. Он человецище. Глыба, большой характер. Я ему в подмётки не гожусь. Я бы никогда так не смог. Есть сильные люди и слабые. К сожалению, я в этой части слаб. Но это не говорит, что я буду встраиваться в систему. Равно, как и бороться с нею. Я предприниматель, деловой человек. Я делаю своё дело, кормлю свою семью. Россия – моя родина. Родину, как известно, не выбирают. Заниматься политикой, создавать партию, бороться – точно не собираюсь. Так же, как не собираюсь вступать в «Единую Россию».

**Мне лично было бы интересно узнать о том, как принимаете решения, как идёте на риск. ОЧЕНЬ интересно было бы увидеть в книге ваши рассуждения о ситуации с бизнесом в России, о проблемах и путях их решения. Это ведь будет не просто биография, я надеюсь, а книга со взглядом в будущее.**

Тяжёлый вопрос. Это метафизика, здесь нет технологий. Невозможно же объяснить, почему влюбился в девушку. Что-то в тебе произошло на химическом или физическом уровне, ты взял и влюбился.

Быстрый анализ нужен для принятия решений. У нас же не «пентиум» в мозгах, а процессор гораздо круче. Быстро анализируем, быстро принимаем решения. По соционическому тесту меня отнесли к группе «Гексли»: интуиты, быстро принимающие решения, быстро находящие нужных людей.

Рассуждать про будущее России я не готов, так как не политик. Мне оно видится достаточно понятным, стандартным. Я думаю, что больших потрясений нас не ждёт, – ни в одну, ни в другую сторону. Мы по-прежнему, к сожалению, будем оставаться сырьевым придатком мира, но в то же время благосостояние наших граждан будет постепенно увеличиваться, и, может быть, мы в обозримом будущем догоним Восточную Европу, но какого-то прорыва, естественно, не будет. Почему? Да просто у нас нет образования как такового. А главное – нет бизнес-образования. Нужно кардинальным образом менять систему подготовки кадров. Система советского образования совершенно себя изжила. Переход на инновационные технологии тоже важен, но это не фундаментальный фактор, корень – это образование.

**Когда человек приходит на собеседование, как вы его оцениваете?**

Смотрю в глаза. Конечно, я не Господь Бог и могу ошибаться, но чаще всего оказываюсь прав. Я выбираю ЛЮДЕЙ. Если человек хороший, да ещё хороший работник, менеджер – такой, как Оливер Хьюз, Георгий Чесаков, Артём Яманов, – это успех. Все наши ребята – суперлюди. В среднем из десяти я беру трёх. Я оцениваю людей по человеческим качествам. Хороший – беру, плохой – не беру. Главное, чтобы он разделял мои ценности – бунтарство, весёлость в бизнесе.

### **Ошибались ли вы?**

Конечно, да. Но нечасто. Как правило, ошибался, когда думал про людей плохо, а они были лучше. Но никогда не было наоборот. Почему происходят ошибки? Не знаю. Стереотипы. Я их ненавижу, но и у меня они есть.

И по поводу меня много стереотипов. Вот, Тиньков – это... и понеслось. Блядь, но вы меня не знаете. Может, прочитав эту книгу, наконец-то узнаете. Ребята, не надо стереотипов. Чичваркин – это клоун, Абрамович – миллиардер – всё это стереотипы.

Прости, Господи, каюсь, ошибался!

### **Как вы относитесь к критике?**

Как и все нормальные люди, отрицательно. Если человеку не нравится, когда его критикуют, – это нормально. Он может осознавать, что критика справедлива, но на подсознательном уровне ему это не нравится. Но критика – это благо, мне нравится конструктивная критика.

Например, если в блоге мне напишут: «Олег, ты такой-то» – и обоснуют, я могу ответить, могу не ответить, но я задумаюсь. А если оскорбят на ровном месте, то я просто забаню. И когда пишут, что я хочу угодить Матвиенко только потому, что я заступился за башню, мне тоже не нравится. Меня это раздражает, потому что это неправда. Мне просто нравится проект башни, и я хочу видеть её из своего окна.

Я приветствую критику, пожалуйста, критикуйте меня, я живой человек, я не Господь Бог, во мне столько минусов...

Но как меня перевоспитать в 42 года? Это невозможно. У меня нет медиастратегии. Иначе я давно стал бы Романом Абрамовичем или Ксюшей Собчак. А может, даже переплюнул их. У меня всё по наитию, идёт как идёт. Я простой сибирский валенок. Мне интуиция и Олег Анисимов подсказали завести блог – я завел. Мне интуиция, Олег Анисимов и Ричард Брэнсон подсказали писать книгу – я пишу. Выступать на телеканалах иногда отказываюсь, но иногда соглашаюсь. Но стратегии нет.

### **Хотели бы вы купить остров?**

Честно говоря, да. Я давно про это думал. И здесь даже не Брэнсон повлиял. Как в случае с книгой, Брэнсон просто забил последний гвоздь в крышку гроба. Я всегда мечтал завести свой остров, создать там мини-государство, свои правила. А то грузят людей всякой ерундой, обманывают – конституция, паспорт. И жили бы там 500, нет, лучше 200 человек моих граждан, я бы сделал там Республику Свободы. Делали бы что хотели. Коммунизм. А я бы был император без короны. Купил бы остров только для того, чтобы сделать этих людей самыми счастливыми.

### **Хотите ли вы, чтобы дети были в бизнесе?**

Наверное, да, но не обязательно. Я бы хотел, чтобы мои дети стали прежде всего людьми. Мне нравится бизнес-хватка моей 16-летней дочери Даши. Очень толковая. Паша – трудно говорить, Рома – нет, у пацанов свои какие-то движения. Будут в бизнесе – отлично, нет – я не расстроюсь.

### **Какое качество мешало вам в жизни и в бизнесе?**

Жизнь и бизнес для меня – это одно и то же. А мешало одно – невыдержанность. К сожалению, я получил это качество в наследство от своей мамы Валентины Владимировны. Она малообразованная женщина, невыдержанная, экспрессивная, нервная. Тем не менее я её всё

равно люблю, это понятно...

### **Чем вы любите заниматься в свободное время?**

Свободным я считаю время, которое я не должен тратить на бизнес или семью. С этой точки зрения самое любимое мое занятие – это сон. Или просмотр телевизора. Считаю, что это – отличные хобби. Спать очень полезно. Я не понимаю людей, спящих по три часа в сутки.

### **Ты хочешь стать очень богатым. Зачем?**

Это самый сложный вопрос, который можно задать человеку. Высшая философия. Хочу ли я стать богатым? А вы не хотите? Каждый нормальный человек хочет быть богатым, здоровым и молодым.

Великий преподаватель физики из нашего Горного института профессор Мезенцев поднял как-то одного моего сокурсника и спросил: «И сколько?» Студент отвечает: «Много». Профессор: «Для кого-то много – это много, а для кого-то много – это мало». Отличный ответ. Для кого-то иметь виллу и бассейн в Тоскании – это предел мечтаний, а для кого-то – это ерунда, так как у него есть вилла на восьми гектарах с пятью бассейнами и ещё 10 вилл по миру. Что такое богатство? Непонятно. Есть Билл Гейтс, Уоррен Баффет, Абрамович. Есть Полонский. Есть Тиньков. Разное богатство. А определение одно – «богатый»! Я стал богатым на втором курсе Петербургского Горного института, после того как переехал из общаги в комнату в коммуналке за 50 рублей на углу Шкиперского протока и улицы Шевченко. В квартире жило восемь человек. И пьяные соседи постоянно к нам заходили. Соседка тётя Маша хромала и падала прямо к нам с Риной в кровать. Я вставал и потихоньку перетаскивал её в комнату. Я был богатым, потому что все мои друзья жили в общежитии. А я – в своей комнате с любимой девушкой. Как это важно – иметь своё пространство. Я устал жить и трахаться со своей девушкой, когда со мной рядом в пятнадцатиметровой комнате живут ещё три друга.

Я не хочу ничего делать бесплатно, это неправильно. Эта англосаксонская протестантская логика – делать всё за деньги – как показывает практика, работает. Если люди что-то делают бесплатно, по дружбе, из этого ни хрена не получается. Или получается плохо. А за деньги – другой результат. Один, другой раз и я могу делать для дружбы, но потом это не работает. Если человек тратит на что-то более часа своего свободного времени в сутки, это должно оплачиваться. А деньги – это инструмент. Мне они нужны для оплаты моих многочисленных квартир по миру, для детей – на одежду, обучение. Только обучение дочери стоит несколько десятков тысяч долларов в год, а у меня ещё двое растёт. А моя миссия – вырастить всех трёх и дальше отпустить.

Может, я кого-то разочарую, но я никогда не оставляю им состояние. Всё, что я для них сделаю, – это оплачу по максимуму обучение, какое захотят, дальше – пусть сами развиваются.

В 2010 году я запустил портал [tinkov.com](http://tinkov.com), на котором теперь буду публиковать самую ценную информацию. В частности, книгу, которую вы держите в руках, в эксклюзивном варианте можно купить только через портал. В сентябре выйдет и более массовый вариант книги. Его выпускает издательство «Эксмо». Поначалу я вообще не хотел работать с крупными издательствами, так как они предлагали смешные гонорары, но основатель «Эксмо» Олег Новиков оказался весьма вменяемым предпринимателем, и нам удалось договориться. Надеюсь, массовый вариант книги «Я такой, как все» станет бестселлером.

# Глава 34

## Революция – наш выбор

Вернусь к банку. Из-за проблем с фондированием рост кредитного портфеля банка в 2009 году замедлился: 5,2 миллиарда на 1 апреля, 5,4 миллиарда на 1 июля, 5,7 миллиардов на 1 октября... Нам ничего не оставалось, как лучше работать с существующим портфелем, качественнее анализировать риски, эффективнее взаимодействовать с неплательщиками.

В банке мы применяли подход «test and learn» из опыта Capital One, тестируя самые разные способы «достучаться» до клиента. Наш метод напоминает японский кайдзен: постоянный поиск минимальных улучшений, в совокупности дающих большой результат. Один банальный пример: изначально в письме ставили мою подпись. Потом стали тестировать другие подписи – Оливера Хьюза, Георгия Чесакова и т.д. Кто-то скажет, что ему всё равно, чьим именем подписана анкета, но нам надо на практике убедиться, какая из них лучше работает.

Мы стремились улучшить пакет предложения (того, что кладётся в конверт, направляемый клиенту), чтобы и вес конверта не зашкалил, и эффект от рассылки был максимальным. Пакет должен вызывать интерес клиента, как и текст обращения. Клиент может закончить читать его в любую секунду, важно сохранить его интерес и, если у него есть потребность в кредите, склонить к заполнению анкеты. В совокупности с мая 2007 года мы разослали около 30 миллионов писем. И этот опыт дал нам одну из лучших баз данных в России.



*Предприниматель всегда должен быть готов броситься в бой*

Параллельно я налаживал связи с крупными игроками рынка. Во-первых, с ними можно договориться о фондировании. Во-вторых, мы могли предложить пользоваться нашими технологиями. Они бы занимались продажами, а мы – технологически обеспечивали

обслуживание карт. В-третьих, наконец, можно продать банк вместе с отлаженной системой и базой клиентов. Всегда лучше иметь предложение о покупке, чем не иметь его. Тем более прецеденты покупки банков-монолайнеров в мировой практике были. В 2005 году Bank of America за 34 миллиарда долларов купил MBNA, а Washington Mutual заплатил шесть с половиной миллиардов долларов за Provident.

Крупнейший российский банк – «Сбербанк» – на рынке кредитных карт ещё недавно был полным нулём, и я искал возможности посотрудничать с ним.

Герман Греф. Немногий из российских политиков, к которому у меня тёплые чувства пока не остыли. Огонь и воду он прошёл в администрации Петербурга и в министерстве экономического развития, а «Сбербанк» – это его медные трубы. Сможет ли он остаться нормальным человеком и не растерять свои либеральные ценности – они у него такие же, как у меня, сибирско-петербургские – увидим в ближайшие пару лет. Это трудно. Банк большой, и скрестить ужа с ежом не очень просто, так же, как и научить слона танцевать.

Он сделал правильные первые шаги, набрал грамотных ребят, таких, как Денис Бугров из McKinsey и Антон Карамзин из Morgan Stanley. Бугров, в свою очередь, переманил у меня финансового директора Валентина Морозова, который тоже работал в McKinsey, а теперь занимается эффективностью в «Сбербанке».

Понимает ли Греф все проблемы «Сбера»? Конечно, понимает. Сможет ли он их решить? В мировой практике подобного не случалось, возможно, он создаст прецедент. Огромный банк, разбросанный по 11 часовым поясам, с воришками на местах, с жополизами, преимущественно окружающими Германа Грефа. Сделать что-то в этой советской системе – всё равно что приехать в деревню и ходить по грязище в итальянских ботиночках Tod 's. Как минимум нужны калоши.

Мы встречались с Грефом, и я предложил сотрудничать. В 2008 году наш портфель кредитных карт был больше, чем у «Сбера», а наши технологии на порядок выше. И вообще – мы понимаем, как привлекать клиента, а они – нет. Я ему сказал: «Давайте сотрудничать» Есть же такое волшебное слово «аутсорсинг», мы вам сделаем конфету. С нашими технологиями слон будет если не танцевать, то хотя бы подпрыгивать».

Греф сказал, что идея отличная, и спустил меня к своим подчинённым, а там, конечно, всё забюрократизировали. Его люди пока что ничего не понимают. Хотя посмотрите на огромные банки, такие, как Citibank, Royal Bank of Scotland. Эти банки больше «Сбера», но находят в себе мужество, силы и ум для сотрудничества. Например, с компанией Ричарда Брэнсона Virgin Money. Многие думают, что это банк, но на самом деле у компании даже нет банковской лицензии. Люди реагируют на бренд Virgin, получают красные кредитные карты с этим логотипом, а на самом деле сзади мелко написано, что карта эмитирована MBNA, карточным подразделением Bank of America. Клиент Ричарда Брэнсона не пойдёт в MBNA, ровно так же, как клиент, к которому апеллирует мой банк, не пошёл бы в «Сбер».

У Грефа есть одна проблема: он считает, что «Сбер» может окучить всех, но он НЕ МОЖЕТ обслуживать 140 миллионов человек. Это глупость, фантастика. Огромное число людей в России почти не пользуется банковскими услугами, рынка на всех хватит, и «Сбербанку» всё равно всех не окучить.

У Грефа есть понимание, что он большой и всё сможет, но куда грамотнее действует Royal Bank of Scotland – он дал право Брэнсону принимать депозиты под его брендом, а дополнительный заработок они делят. Насколько я знаю, чистая прибыль Virgin Money составляет 60 миллионов фунтов стерлингов в год, половина идёт банкам-партнёрам, а вторая – остаётся у Ричарда.

Чтобы добиться успеха в «Сбербанке», Грефу и его людям надо попытаться поменять

менталитет, принять идею партнёрства и аутсорсинга. Делиться надо, как говорил бывший министр финансов Александр Лифшиц. Подход «я большой, и никто мне не нужен» устарел. Если продолжать так думать, то слон вряд ли станцует в ближайшее время.

Личные отношения у меня с Грефом хорошие. Он не раз и не два вступался за бизнесменов, будучи министром. Например, он заступился за Чичваркина, когда Женю стали гнобить менты. В правительстве он постоянно отстаивал либеральные ценности. Желая ему остаться самим собой и не испортить себя огромной властью.

Возможно, наши банки ещё посотрудничают, но на весну 2010 года предпосылок к этому нет. Так или иначе, на «Сбербанке» свет клином не сошёлся. Безусловно, мой банк – это проект на продажу, и есть другие игроки, которым он будет интересен. В интервью газете «Коммерсант» в марте 2010 года я так и сказал:

– И я, и мои миноритарные инвесторы, мы все этот проект делаем с большой душой, понимая, что в итоге это будет часть какого-то большого глобального банка, в котором мы будем просто отделом кредитных карт.

– **То есть возможно присоединение к кому-то из действующих игроков?**

– Нет, конечно, это будет продажа. Мы продадим, а они пусть потом присоединяют.

– **Есть потенциальные покупатели? Кто проявлял интерес к приобретению вашего банка?**

– Все, кого вы видите, наши потенциальные покупатели – госбанки «Сбербанк» и ВТБ, средние российские банки типа «Альфа-банка» и «МДМ Банка», а также западные банки, специализирующиеся на кредитных картах, такие, как Bank of America, Santander, Barclays, Standard Bank. Они, конечно, проявляют интерес, но у нас сейчас совершенно не та капитализация. Сейчас все хотят купить по бросовой цене, используя ситуацию на российском финансовом рынке, а нам это совершенно не нужно.

– **А были ли какие-то конкретные предложения о продаже?**

– Были, я перечислил сейчас много банков, и среди них были те, от кого мы такие предложения получали.

И в 2009, и в 2010 годах к нам обращались крупные западные фонды и инвестиционные банки, желающие купить долю в ТКС. Но я отказывал, так как считал оценку банка низкой и предпочёл бы взять в долг, чтобы не размывать свою долю. А вообще, мне нравится наличие партнёров в бизнесе, особенно таких, как Goldman Sachs и Vostok Nafta. Это более сбалансированная позиция. Нет 100 процентов акций – нет абсолютизма. Когда ты ни к кому не должен прислушиваться, может возникать ощущение, что ты великий и гений, а это очень опасно.

Мой банк сейчас занимает около 5 процентов рынка кредитных карт в России. Но меня часто спрашивают: а где ваши карточки, мы их никогда не видели. Наверное, вы их и не должны видеть, потому что не являетесь целевой аудиторией. Или вы их ещё увидите: в России 140 миллионов жителей, не нужно об этом забывать. Точно так же я не видел карт «Русского стандарта», когда он уже был лидером рынка. Не надо забывать и о другом: мы с Руста-мом работаем на рынке премиального потребления, а это не всегда удачная платформа для построения масштабного, прибыльного бизнеса.

Меня обвиняют в копировании: мол, я взял и повторил модель «Русского стандарта». Но это бред, они занимались потребительскими кредитами в магазинах, а потом предлагали покупателям, которые брали кредит, завести пластиковые карты. Мы же пластик даём сразу напрямую. И вторая, главная, отличительная особенность – мы занимаемся только директ-мэйлом. На сегодня мы единственный финансовый институт в стране, занимающийся только

прямыми продажами. Люди не занимаются этим бизнесом в силу разных причин: не верят или просто не умеют. Это математически очень сложный бизнес, поэтому ни о каком копировании не может идти речи. Если мы и использовали чью-то модель, то это – американский банк Capital One. Эта та самая модель, которую мы делаем. Мы привлекали оттуда консультантов, мы всегда смотрели и смотрим, что они делают. Хотя сегодня Capital One – это уже не монолайнер, а большой коммерческий банк. Он купил несколько банков с отделениями, принимает депозиты и входит в число крупнейших американских банков.

Так что модель моего банка успешно отработана на таком конкурентном рынке, как американский. А в России конкуренция за клиента пребывает в зачаточном состоянии. Почему наш банк добился серьезного положения на рынке кредитных карт? Из-за сервиса. В нашей стране никто не может и не хочет предоставлять нормальный клиентский сервис. Человеку должно быть удобно пользоваться твоими услугами, тогда можно продавать и больше, и дороже. Человек всегда готов заплатить за то, что вы сэкономяте его время и/или доставите ему удовольствие. Тогда будет идеальная схема «довольный клиент – прибыльный банк».



*Корпоративная поездка в Вербье в марте 2010 года. Это не только лыжи, но и мозговые штурмы по бизнесу*

### **По стопам Дэвида Боуи?**

7 ноября 2009 года я написал менеджерам банка письмо. Приведу его в оригинале, чтобы вы могли потренироваться в английском.

*Hi, I have been thinking lately about issue my own Ruble bonds @ Moscow. Once, Bowie set up a very good example: [http://en.wikipedia.org/wiki/Bowie\\_Bonhds](http://en.wikipedia.org/wiki/Bowie_Bonhds).*

*I think my name has in Russia more fame and credibility then even TCS Bank, according to some study, Oleg Tinkov name is in the first five top of mind businessmen's in Russia, followed by Abramovich, Khodorkovsky and Deripaska. Oliver, can we check with RenCap or Troika if they would be interested underwrite this kind of issue?*

*I think, I can issue 2 to 3 billion rubles, backing by my existing real estate properties etc plus future TCS revenue, and then use that cash toward TCS funding. I realize this is a very provocative and brave idea, however, looking forward for your constructive comments*

on above said.

*Oleg Tinkov Chairman*

Суть текста такова: я спрашивал, а не выпустить ли мне лично облигации, как это сделал музыкант Дэвид Боуи, чтобы потом вложить деньги в банк. Как видите, мы не отвергаем самые сумасшедшие идеи, мы их анализируем, и пусть я не выпустил пока персональные облигации – может быть, это только ПОКА, и их время придёт. Надеюсь, читатели этой книги смогут стать покупателями.

Самое смешное, что как бы хорошо ни работал мой банк и какую бы прибыль он ни приносил, на рынке найдутся люди, которые ВСЕГДА будут говорить: «А этот Тиньков – он же выскочка, ему повезло в пельменях и пиве, но какой он банкир? Он же не отличит акции от облигации. Ему в долг ТОЧНО нельзя давать». Пусть говорят, усыпляют бдительность конкурентов, но им не мешает задать себе вопрос: «Если я такой умный, то почему такой бедный». Или такой: «Почему Goldman Sachs и Vostok Nafta инвестируют в банк Тинькова, а я боюсь купить его облигации?»

Я думаю, мои инвесторы всё-таки поумнее таких скептиков, накупивших перед кризисом кучу дефолтных бумаг, а про меня писавших гадости в Интернете. Эти ребята говорили: «Лучше уж я куплю бумаги «Евроком-мерца», там молодой продвинутый президент Григорий Карповский. Он финансист, а Тиньков – пивовар». А потом они получали дыру в своём балансе из-за дефолта «Еврокоммерца». Я не случайно привожу такой пример: именно с факторинговой компанией «Еврокоммерц» мы конкурировали за деньги инвесторов на долговом рынке.

Приведите мне хоть один пример, когда я не выполнил свои обязательства, не вернул долг. Все партнёры, все инвесторы – more than happy, начиная от «Промстройбанка» и заканчивая Goldman Sachs. И даже держатели облигаций, сильно волновавшиеся в период девальвации рубля, получили два купона по 18 процентов годовых и счастливы. А компании, считавшиеся более надёжными, качественными, вынуждены реструктурировать свои обязательства.

**Эдуард Созинов, школьный друг Олега Тинькова:**

Надо отдать Олегу должное, несмотря на все неприятности, он всё равно приезжает в Ленинск. Даже помогает, построил, например, детскую площадку. Другой бы на его месте сказал: «Да провались этот город, не хочу слышать про него». На своей свадьбе летом 2009 года сказал, что в его жизни три города имеют важное значение: Ленинск-Кузнецкий, Санкт-Петербург и Форте-дей-Марми. Олег молодец, до сих пор на велосипеде катается, уже не мальчик 18-летний, а взрослый мужик, и в такой хорошей форме. Спонсировал команду по велоспорту в Италии. Помогал Косте Павлову, неоднократному чемпиону мира по штанге. Мы учились вместе, за одной партией сидели. Казалось бы, зачем Олегу штанга, если он велоспортом увлекается. Зачем давать деньги пацанам из Ленинска-Кузнецкого для поездки на соревнования за границу? Просто у человека душа болит. Есть пословица: чем богаче становится человек, тем жаднее. Это не про Олега.

Он – единственный из Ленинска-Кузнецкого, достигший таких высот. К нему неоднозначное отношение в городе, но это от глупости и зависти человеческой. Все, кто поумнее, отзываются о нём хорошо. Мы не с самого детства дружили, но ничего плохого о нём сказать не могу.

Умные люди уезжают из таких городов, как наш. Потому что, если вовремя не уехать, он засасывает, как болото. И со временем вырваться уже невозможно, даже если есть желание. По одной простой причине: нельзя продать за нормальные деньги

дом в Ленинске и купить, скажем, в Кемерово. Даже за одну десятую от той цены, что стоит жильё в Кемерово.

В таких случаях надо смотреть, кто стоит за компанией, какова его кредитная история. Человек, который в бизнесе с 1989 года, построил и продал четыре компании, достоин доверия. Те, кто боятся давать ему в долг, не инвесторы, а просто идиоты. Они не знают, как найти свой бриллиант, не понимают, как отделить зёрна от плевел, и продолжают давать в долг дутым компаниям. Пусть получают дефолты и реструктурируют потом долги годами. А умные инвесторы будут получать 18 процентов и работать с людьми, за 20 лет доказавшими, чего они стоят. Бизнес построить, как и жизнь прожить, – не поле перейти.

Могу сказать как банкир: можно смело инвестировать и выдавать кредиты людям, которые первый свой бизнес сделали в 1989-1993 годах. Люди прошли труднейшую школу, и их послужной список сам за себя говорит. Они выжили, когда огромное количество бизнесменов «сошло с дистанции». Они «самые-самые».

# Глава 35

## Голь на выдумку хитра

После начала кризиса в России, в сентябре 2008 года, рынки полностью закрылись. Надо было быть «Газпромом», чтобы размещать облигации или привлекать кредиты. Мы на это не рассчитывали, модель банка изначально подразумевала привлечение недорогого финансирования оптом и размещение через клиентские кредитные карты. Но оптового финансирования не стало, и мы решили, что надо выходить на рынок вкладов населения. Членство в Системе страхования вкладов нам досталось от «Химмашбанка», но как привлекать вклады, не имея ни одного отделения? По российскому законодательству представитель банка при приёме вклада должен очно удостоверить соответствие личности клиента его документам. Голь на выдумку хитра, и мы придумали такую схему: договорились с Почтой России о пилотном проекте по приёму вкладов. Для начала выбрали три региона: Пермский край, Челябинскую и Кемеровскую области. Почему именно эти регионы? Они очень похожи друг на друга и являются типичными для России по таким параметрам, как население, ВРП и количество отделений почты на душу населения. В ноябре мы добавили в список регионов Ульяновскую область, чтобы продолжить тестирование концепции в средней полосе России.



*Разместив в 2008 году еврооблигации, я вскочил на подножку уезжающего поезда*

Мы ориентировались на обычных россиян, уставших от очередей и бесконечных бумажек и низких процентов в традиционных банках. Наша экономика позволяла нам выплачивать самые

привлекательные проценты, а технология удаленного обслуживания – предоставлять сервис высочайшего уровня без громоздких и дорогостоящих отделений. Мы предложили доходность по вкладам до 22 процентов годовых, чуть выше, чем в середине 2009 года давали другие банки.

Летом Центральный банк стал бороться с излишне высоким уровнем процентных ставок по вкладам. Но мы не могли быстро снизить ставки, напечатанные в типовых формах договоров с клиентами и в рекламных материалах, развезённых по двум тысячам отделений почты. Требовалось время на то, чтобы определить новый уровень ставок, произвести материалы, развести их по отделениям, изъять остатки устаревших материалов и т. д.

В итоге осенью мы снизили ставки на несколько процентных пунктов, но к этому моменту наш новый уровень опять стал максимальным на рынке, что вызывало вопросы у ЦБ. Мы, надеюсь, разъяснили регулятору специфику нашего почтового проекта, а наши ставки уж точно не угрожали стабильности банковской системы. За полгода мы привлекли только 200 миллионов рублей. Это всего несколько процентов от всей нашей валюты баланса – смешно на фоне банков, где вклады населения составляют 70-80 процентов всех пассивов.

Потом ЦБ установил целевую ставку как среднее максимальных ставок 10 банков плюс полтора процента годовых. Следовать правилам стало ещё труднее: очевидно, что если каждый банк меняет свою ставку хотя бы раз в месяц, и таких банков 10, то средняя ставка меняется раз в три дня – за такой частотой смены ни один розничный банк не утонит, не говоря уже о нашей схеме, при которой замена условий по вкладам требует месяцев.

Мы готовы всячески работать с почтой, но уязвимое место этой концепции – то, что не всё зависит от банка. Схема очень громоздка и к прорыву с точки зрения фондирования не привела. Поэтому мы решили придумать новый, более технологичный способ привлечения вкладов. Я не собираюсь отказываться от своей идеи полностью дистанционного обслуживания клиентов – создание сети офисов в эпоху новых технологий видится мне делом затратным и бесперспективным. Но если клиент не может приехать в банк, то банк должен приехать к клиенту!



*Я надеюсь, мой труд по подготовке этой книги не пройдёт даром, и предпринимателей в нашей стране станет немного больше*



*Каждый вкладчик получает чёрную дебетовую карту MasterCard Platinum и может без комиссии снимать свои деньги в любом банке мира*

Что происходит сейчас? Клиент, желающий сделать вклад под высокую ставку, приходит в банк и видит там ОЧЕРЕДЬ. В такой очереди можно простоять и час, и два. Это неприемлемо для людей, ценящих своё время. Мы придумали схему, по которой человек может сделать вклад, не выходя из своего офиса или дома. Он просто звонит в колл-центр или делает заявку на сайте банка. Банк оперативно выпускает на имя человека именную бесплатную чёрную дебетовую карту MasterCard Platinum, и представитель банка в течение 24 часов приезжает с этой картой к клиенту, где подписывает с ним договор на вклад под 14,5 процента годовых (с учётом капитализации процентов получается больше 15 процентов годовых чистыми).

Деньги клиент может внести разными способами: переводом из другого банка или через автоматы cash-in, сеть которых очень развита в России. Как забирать вклад? Через любой банкомат в любой точке мира (наш банк не возьмёт комиссию), либо сделав перевод в другой банк безналичным способом. Через наш колл-центр можно легко перевести деньги с карты нашего банка на карту другого банка.

Кому-то из клиентов такая схема покажется сложной, но она реально экономит их время – самый ценный ресурс в таком городе, как Москва, где огромные расстояния и пробки на дорогах являются колоссальной проблемой. В этом имел возможность убедиться даже Ричард Брэнсон, так и не сумевший добраться ко мне в гости, когда приезжал в Москву в декабре 2008 года.

Первые клиенты по программе онлайн-депозитов появились в феврале и, судя по динамике поступлений, продукт им понравился. Мы планируем поставить новую систему интернет-банкинга, и тогда клиенты смогут не только держать выгодные вклады или расплачиваться с помощью карты, но и проводить все свои финансовые операции с помощью счетов в нашем банке через Интернет. Я уверен, что Интернет – это наше будущее, и важно быстрее застолбить себе место в нём. Наверное, уже через год никто не будет удивляться, что у банка «Тинькофф Кредитные Системы» нет ни одного отделения для обслуживания клиентов, а лет через 10 люди будут с удивлением смотреть на банки, имеющие большое число офисов. Зачем тратить время на

хождение в банк и стояние в очереди, если все вопросы можно решить через Интернет или по телефону?

Возможно, именно с Интернетом самым тесным образом будет связан мой следующий бизнес. Продолжение следует.

Данная книга была скачана с сайта [Librs.net](http://Librs.net).