

Чарльз Шваб: нет ничего невозможного для энтузиаста своего дела. 22

ЯНВАРЬ 2008

Журнал для предпринимателей



Уоррен Баффет  
Алексей Подсохин  
Ольга Шелудченко  
Сименсы

**\$3,5**  
**млрд руб.**  
**ДЖОРДЖ**  
**ЛУКАС**  
бизнес  
ждедая

**ОНЛАЙН-ТВ**  
ПЕРВЫЕ  
ПРОЕКТЫ РУНЕТА  
**40**

**НЕТОКРАТИЯ**  
ЧТО БУДЕТ ПОСЛЕ  
КАПИТАЛИЗМА  
**46**

**ИЛЛЮЗИИ**  
**ИНВЕСТОРОВ**  
ЧЕГО ОЖИДАТЬ,  
ПОКУПАЯ КОМПАНИЮ  
**52**

**БИЗНЕС-КНИГА 2007**  
ЛУЧШИЕ ИЗДАНИЯ  
ПРОШЕДШЕГО ГОДА  
**68**

**Джеймс**  
**Дайсон**

изобретатель-миллиардер:  
успех по-английски

СЭКОНОМЬ \$20! ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ Spb Wallet 1.5

УСЛОВИЯ НА СТ. 4

+CD



Мобильные компьютеры

# МС Мобильные компьютеры

№01<sup>м</sup> 2008



**БЕСПЛАТНО:**  
три устройства  
от HTC

Только для подписчиков



Встречаем

# 2008

ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

# 5008



## Лидеры

### 14 Джеймс Дайсон

Как за 15 лет превратить свое изобретение в миллиардный бизнес? Опыт создателя пылесосов под маркой Dyson

### 22 Чарльз Шваб

Финансист нового типа

### 24 Джордж Лукас

Земной бизнес полководца «Звездных войн»

### 32 Алексей Подсохин

«Предприниматель года» в России



## Ретроспектива

### 72 Сименсы

Чем российская промышленность обязана немцам

## Time out

### 78 Эльдorado на МКАД

Millionaire Fair 2007: роскошные предложения

### 82 Умные вещи

Техника для жизни и для работы





### Challenge

#### 6 Подарочные свечи

Ирина Крамаренко превратила увлечение в бизнес

#### 8 Букеты из карамели

Сладкая идея фирмы Sweet-Gift

#### 10 Письма Деду Морозу

Сайты, делающие сказку былью

#### 12 Индейка — на каждый стол

Компания «Евродон» предложила россиянам покупать индюшатины не только по праздникам

### Возможности

#### 34 Одноразовый мир

Товары обновляются с космической скоростью. Кому это выгодно?

#### 36 Замах на миллиард

Чем выше цель, тем выше результат — такого принципа придерживается глава аптечной сети «Ригла» Ольга Шелудченко

#### 39 Заморская минералка

Взгляд из Вашингтона: оборотная сторона модного брендинга

#### 40 ТВ-клич в Интернете

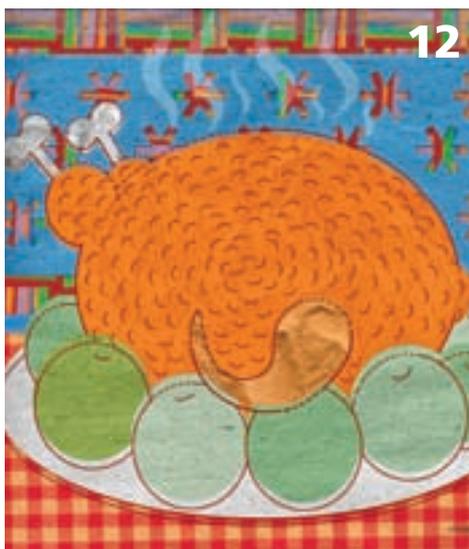
2008 год обещает бум российского онлайн-телевидения

#### 44 Импорт идей

Нестандартные промоакции

#### 46 Эра коммуникаторов

Каким будет бизнес после капитализма? Прогноз Яна Зодерквиста, соавтора нашумевшей книги «Нетократия»



### Арсенал

#### 52 Не инвестируйте в иллюзии!

От каких заблуждений полезно отказаться, задумав покупку бизнеса

#### 56 Корпоративная терапия

«Болезни» компаний можно лечить, меняя психологические установки сотрудников

#### 60 Франшизы

Новые предложения: магазины косметики Manufaktura и Bottega Verde, магазины детской одежды «Нежный возраст», магазины мужской одежды SPRINGFIELD, магазины женского белья WOMEN'S SECRET, развлекательные комплексы Trans-Force

#### 62 Суперкнига

«Уоррен Баффет. Как \$5 превратить в 50 миллиардов». Методы великого инвестора в пересказе Роберта Г. Хагстрема

#### 68 Лучшие книги для предпринимателей

Представляем лауреатов премии «Бизнес-Книга 2007» и лидеров регулярного рейтинга журнала «Свой бизнес»

ASUS рекомендует подлинную Windows Vista® Business

Object of Desire

# ASUS U6S

## Настоящий бриллиант

ASUS U6 - настоящий бриллиант среди ноутбуков. Где бы Вы ни оказались, взгляды присутствующих всегда будут прикованы к нему. Уникальное покрытие крышки матрицы и превосходное цветовое решение подчеркнут Вашу индивидуальность. 12.1" широкоэкранный ноутбук U6S создан на базе процессорной технологии Intel® Centrino® Duo и оснащен подлинной ОС Windows Vista® Business.

Товар сертифицирован, на правах рекламы



[www.asus.ru](http://www.asus.ru)

Горячая линия ASUS: (495) 23-11-999

Всемирная гарантия 2 года

Москва: ASUS4YOU (495) 518-69-34, Арatron (495) 789-85-80, Аваком-М (495) 784-87-36, Аркис (495) 980-54-07, Белый Ветер - ЦИФРОВОЙ (495) 730-30-30, ION (495) 5-444-333, NEXUS (495) 628-23-67, Tenfold Group (495) 545-32-71, OLDI (495) 105-07-00, ПИРИТ (495) 785-5554, Polaris (495) 755-55-57, Респект (495) 177-40-77, Санрайз (495) 542-80-70, СтартМастер (495) 785-85-55, ТФК (495) 642-47-29, Умные машины (495) 780-00-41, Ф-Центр (495) 105-84-47, USN (495) 775-82-02, Неоторг (495) 223-23-23, Санкт-Петербург: Alpha (812) 320-80-70, NBCom (812) 329-70-00, Кей (812) 331-24-77, Компьютерный мир (812) 333-00-33, Микробит (812) 320-80-80, СТР Компьютерс (812) 542-45-51, Барнаул: С-Trade (3852) 38-10-00, Владивосток: ДНС (4232) 300-454, Воронеж: РЕТ (4732) 77-93-39, Екатеринбург: Буква (343) 2222-025, Иркутск: Wizard (3952) 258-001, Казань: НоутбукОФ (843) 264-26-01, Краснодар: Владос (8612) 10-10-01, Санрайз (8612) 1-000-66, Красноярск: Борлас СБ (3912) 58-09-52, Аверс (3912) 560-561, Новосибирск: НЭТА (3832) 16-33-11, Техносити (3832) 125-333, Ростов-на-Дону: Computer-city (863) 290-45-90, Центр-Дон (8632) 698-688, Санрайз (863) 240-11-77, Иманго (863) 232-47-18, Самара: Прагма (8462) 701-701, Санрайз (846) 241-67-53, Томск: Интант (3822) 41-55-32, Тюмень: Арсенал+ (3452) 797-070, AD Systems (3452) 22-35-33, Челябинск: Comservis (351) 264-91-91, Японская электроника (3512) 247-47-47, Уфа: Класмас (3472) 912-112, Форте ВД (3472) 800-000.

Celeron, Celeron Inside, Centrino, Centrino Logo, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel Viiiv, Intel VPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Xeon, и Xeon Inside являются товарными знаками, либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран.



# ВСЕ о бизнесе

## НОВОЕ В БИЗНЕС-БЛОГАХ

### Приглашают к дискуссии:

#### Oktranslations

Какие проблемы подстерегают молодые компании в регионах России? Как продвигать бизнес в Интернете? Об этом рассуждают сотрудники Самарского агентства переводов OK Translations в своем корпоративном блоге.

#### Fritz

В чем отличие «упрощенки» от общей системы налогообложения? По каким параметрам выбирать офис? Как обезопасить себя от ухода клиентов вслед за сотрудником? Выгодно ли пользоваться услугами бухгалтера на аутсорсинге? Ответы на эти вопросы — в блоге опытного предпринимателя под ником Fritz.

## БИЗНЕС-WIKI

- Эффективные формы организации продаж
- Создание дилерской агентской сети
- Методы автоматизации розницы

## КНИЖНЫЙ МАГАЗИН



Аудиокнига Тома Питерса  
«Представьте себе!»

Ричард Брэнсон  
«Ж черту все!  
Берись и делай! — 2»

Стивен Кови  
«Лидерство, основанное  
на принципах»

### Конкурс!

Напишите рецензию на свою любимую бизнес-книгу и разместите у нас на сайте. Авторы пяти лучших заметок получают подарок — популярную книгу.



Журнал «Свой бизнес» зарегистрирован Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ No 77-12352 от 08.04.2002. Учредитель ООО «Гейм Лэнд» Выходит ежемесячно

#### Редакция

Издатель  
Главный редактор  
Шеф-редактор  
Арт-директор  
Редактор

Обозреватель

Обозреватель  
Редактор сайта www.mybiz.ru  
PR-менеджер  
Корректор

#### Оформление

Обложка

Дизайн-макет  
Дизайн

#### Издательство «Гейм Лэнд»

Генеральный директор  
Управляющий директор  
Директор по развитию  
Директор по персоналу  
Финансовый директор  
Редакционный директор

#### Реклама

Директор  
Руководитель отдела рекламы бизнес-группы  
Директор корпоративного отдела

Тел.: (495) 935-7034; факс: (495) 780-8824

#### Дистрибуция

Директор  
Оптовое распространение  
Подписка  
Региональное розничное распространение

Тел.: (495) 935-7034; факс: (495) 780-8824

#### Для писем

101000, Москва, Главпочтамт, а/я 652

Татьяна Сафронова safronova@mybiz.ru

Алексей Макурин makurin@mybiz.ru

Шалва Куртишвили shalva@mybiz.ru

Елена Тихонова tihonova@gameland.ru

Любовь Ерохина-Кандалинцева

(маркетинг и рынки) leroh@yandex.ru

Артем Пашук (менеджмент, финансы, хай-тек)

pashchuk@mybiz.ru

Алексей Упатов (бизнес-истории) upatov@mybiz.ru

Сергей Петров petrov@mybiz.ru

Анна Вагина vagina@gameland.ru

Ольга Башкирова

Дмитрий Гуцин (фото)

Ян Мирошниченко (стиль и продакшн)

Елена Тихонова tihonova@gameland.ru

Вера Светлых

Дмитрий Агарунов dmitri@gameland.ru

Давид Шостак shostak@gameland.ru

Паша Романовский romanovski@gameland.ru

Михаил Степанов stepanovm@gameland.ru

Анастасия Леонова leonova@gameland.ru

Дмитрий Ладзыженский ladyzhenskiy@gameland.ru

Игорь Пискунов igor@gameland.ru

Ольга Басова olga@gameland.ru

Лидия Стрекнева strekneva@gameland.ru

Владимир Смирнов vladimir@gameland.ru

Андрей Степанов andrey@gameland.ru

Марина Гончарова goncharova@gameland.ru

Татьяна Кошелева kosheleva@gameland.ru

#### Информация о подписке

Бесплатный телефон: 8-800-200-3-999,

e-mail: subscribe\_sb@gameland.ru

сайт: www.mybiz.ru

#### Информация о вакансиях компании «Гейм Лэнд»

Менеджер отдела по работе с персоналом

Марина Нахалова: nahalova@gameland.ru

Тел.: (495) 935-7034 (доб. 454)

Отпечатано в типографии ScanWeb, Finland

Тираж 52000 экземпляров

Цена договорная

**(game)land**

Редакция не предоставляет справочной информации. Рукописи, фотографии и иные материалы не рецензируются и не возвращаются. Приносим извинения читателям, на письма которых редакция не ответила.

Ответственность за содержание материалов, размещенных с пометкой «На правах рекламы», несет рекламодатель.

© ООО «Гейм Лэнд», 2008.

При цитировании или ином использовании материалов, опубликованных в настоящем издании, ссылка на журнал «Свой бизнес» строго обязательна. Полное или частичное воспроизведение, а также размножение любым способом материалов настоящего издания допускается только с письменного разрешения редакции журнала «Свой бизнес» (ООО «Гейм Лэнд»).

www.DVDXpert.ru

Лучшие из лучших

Выбор экспертов

НОВЫЕ 2007 DVDXPRT AWARDS

НОВЫЕ 2007 DVDXPRT AWARDS

новости техника тесты диски школа панорама блоги журналы

Вход

Ник:

Пароль:

Запомнить

Забыли?

Регистрация

ПОИСК

СТАРАЯ ФОРУМ TOTALDVD

ПОДПИСКА

КАТАЛОГ

- ЖК телевизоры
- Усилители
- Сабвуферы
- Налочные АС
- Полочные АС
- Пректоры
- Рекордеры
- Разное

НОВИНКИ ТЕХНИКИ

Доступный звук вокруг

Hyundai Electronics представила новый комплект активных акустических систем H-MS4606, который является логическим продолжением серии H-MS4000.

Контрастность прежде всего

Доступный звук вокруг

Скромное обаяние буржуазии

Стильная штука

Подробнее

Новость

Контрастность прежде всего

- Контрастность прежде всего
- Доступный звук вокруг
- Скромное обаяние буржуазии
- Стильная штука
- Сtereo в одном динамике

Панорама

Сайт Philips предлагает корзины своим посетителям

- Сайт Philips предлагает корзины своим посетителям
- Открыт русскоязычный Web-сайт Telectar
- Беспроводной кабельный DMTA-шлюз Philips получает премию InfoVision
- Все о плазме
- Новый проект Samsung и HDTV-ПЛЮС: телевизионное нового поколения

Тесты

USHER CD-1 - CD-плеер

- USHER CD-1 - CD-плеер
- Pioneer VSX-A344SI - AV-ресивер
- Yamaha DV-C6860 - DVD-плеер с чейнджером
- Teckton TL-32YWT5 - жидкокристаллический телевизор
- Sunfire Dominator D-1E - сабвуфер

Видео

Sharp LC-32G4SE - жидкокристаллический телевизор

- Sharp LC-32G4SE - жидкокристаллический телевизор
- Pioneer PDP-50SHDE - плазменный телевизор
- Hyundai H-DVD5013 - DVD-V-плеер
- Shinco SDP-1280 - портативный проигрыватель DVD
- TEAC MC-DV250 - домашний кинотеатр «в одной коробке»

Аудио

Rotel RB-1092 - с стереофонический усилитель мощности

- Rotel RB-1092 - стереофонический усилитель мощности
- Yamaha RX-V659 - AV-ресивер
- Sunfire Dominator D-10 - сабвуфер
- Mirage HDT-F M88 Vinyl - акустические системы
- Phase Technology PC-1.1 Series II - акустические системы

Аксессуары

Meridian 608 - CD-плеер

- Meridian 608 - CD-плеер
- PS Audio F1000 Power Plant - регенератор сетевого напряжения со встроенным фильтром питания
- Lexicon MC-12 Balanced EQ V4 - AV-процессор
- Beyerdynamic DT 880 - наушники
- TVX M3000U - мультимедийный центр

# www.DVDXpert.ru

## Не можешь выбрать домашний кинотеатр – эксперты помогут!

### Новый интерактивный ресурс о домашней аудио и видеотехнике

- Самый полный каталог – обзоры ЖК-телевизоров, плазменных панелей, DVD-проигрывателей, портативных DVD-плееров, проекторов, усилителей, сабвуферов, рекордеров – все необходимое для домашнего кинотеатра в одном месте
- Самые последние сообщения о технических новинках
- Видеоанонсы HD и Blu-ray
- Интерактивное общение в блогах
- Онлайн консультации

# challenge

## «Свечной двор»

Компания основана в 1997 году выпускницей психологического факультета МГУ им. Ломоносова Ириной Крамаренко. Единственная в Москве мастерская, выпускающая резные свечи ручной работы.  
[www.candles.ru](http://www.candles.ru)

# Компания «Свечной двор» родилась из увлечения. Теперь она выпускает более 500 видов подарочных свечей

ТЕКСТ: ПЕТР КОРОЛЕВ; ФОТО: МАРИЯ ЖЕЛЕЗНОВА; АССИСТЕНТ: ФЕДОР СМИРНОВ

**В 1996 ГОДУ СТУДЕНТКА-ПСИХОЛОГ ИРИНА КРАМАРЕНКО НА ПОЛГОДА УЕХАЛА США. И ОДНАЖДЫ УВИДЕЛА, КАК ПОДРУГА-АМЕРИКАНКА МАСТЕРИЛА КРАСИВУЮ ПОДАРОЧНУЮ СВЕЧУ. ТЕХНОЛОГИЯ ОКАЗАЛАСЬ НАСТОЛЬКО ПРОСТОЙ И НАСТОЛЬКО УВЛЕКАТЕЛЬНОЙ, ЧТО В РОССИЮ ИРИНА ВЕРНУЛАСЬ, ВООРУЖЕННАЯ ОПЫТОМ СТАЖИРОВКИ В АМЕРИКАНСКОЙ СВЕЧНОЙ КОМПАНИИ. И — ЖЕЛАНИЕМ СОЗДАТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС.**

По словам Крамаренко, рынок «дизайнерских» свечей в конце 1990-х годов был абсолютно пустым. Фабрики Московской Патриархии обеспечивали культовыми принадлежностями верующих. Неверующие на всякий аварийный случай запасались «хозяйственными» изделиями из парафина. И все.

«Но я понимала, что культура свечей в России обязательно появится, — вспоминает предпринимательница. — В США, Европе это целая традиция — украшать интерьер красивыми свечками. Их выпускается великое множество, самых разных цветов и расцветок. Они создают в доме удивительно комфортную атмосферу».

Молодая фирма родилась в гараже, предоставленном руководителем компании, в которой в то время работала Крамаренко. Там же произошла первая сделка, когда приехавшему чуть ли не случайно менеджеру рекламного агентства было продано целых 20 единиц товара.

«Однако потом продажи пошли легко, — рассказывает хозяйка «Свечного двора». — Я ездила по магазинам подарков, показывала образцы. И поскольку таких свечей никто тогда больше не делал, их все принимали на ура. Труднее было наладить бесперебойное и качественное производство».

Сегодня в компании несколько десятков сотрудников, за исключением — женщины. Ассортимент впечатляет: сотни видов изделий самых диковинных форм и расцветок. Есть коллекционные свечи-фигуры, есть резные подарочные и юбилейные свечи. Есть эксклюзивные экземпляры, настоящие произведения искусства. Как, например, крылатый конь высотой больше метра, изготовленный в подарок крупному банку.

«Мы активно развиваем и достаточно новые направления. Делаем, например, напольные свечи, порой огромных размеров. Их покупают гостиницы, владельцы больших апартаментов, — рассказывает Ирина Крамаренко. — Был случай, когда нам заказали свечу в виде конька 37-го размера — известной фигуристке ко дню рождения. Кроме того, мы начали делать и свечи для открытых пространств. Они нужны для свадеб, юбилеев, других пышных торжеств. Мерцающие светильники создают уют даже в самых, казалось бы, неуютных помещениях».

Кстати, примерно 65% продаж компании приходится на предновогодние и предрождественские дни.

СБ

## В компании Sweet-Gift из обычной карамели делают произведения искусства

ТЕКСТ: ЛЮБОВЬ ЕРОХИНА-КАНДАЛИНЦЕВА; ФОТО: ЕКАТЕРИНА БУРАКОВА

### Sweet-Gift

Фирма основана в 2005 году. Специализируется на создании сладких подарков из карамели и сахарной мастики, а также производстве эксклюзивных тортов. В штате около 20 сотрудников.  
www.sweet-gift.ru



**КИЛОГРАММ САХАРА СТОИТ ВСЕГО \$1. НО МАСТЕРА-КОНДИТЕРЫ СПОСОБНЫ ПРЕВРАТИТЬ ЭТОТ ОБЫЧНЫЙ ПРОДУКТ В ИЗЫСКАННУЮ ЦВЕТОЧНУЮ КОРЗИНУ, БЕЛЫХ ЛЕБЕДЕЙ, МАШИНУ BENTLEY ИЛИ ДАЖЕ В... КОМПЬЮТЕР! ЦЕНА ГОТОВЫХ КАРАМЕЛЬНЫХ ШЕДЕВРОВ МОЖЕТ ПРЕВЫШАТЬ СТОИМОСТЬ САХАРА В СОТНИ РАЗ. НО КЛИЕНТЫ НЕ ЖАЛЕЮТ ДЕНЕГ НА ЭТУ КРАСОТУ.**

### Сахар превращается...

Существует более 15 рецептов приготовления карамели. Но чтобы получился качественный продукт, нужно знать точное соотношение сахара, глюкозы и красителей, а также температуру приготовления. Эти свои наработки мастера держат в строжайшем секрете.

Несколько лет назад создатели компании Sweet-Gift и не подозревали, что станут заниматься производством карамельных букетов и сладких открыток. Они успешно торговали эксклюзивными подарками, затем создали агентство по организации праздников. Но однажды...

«Один из владельцев фирмы обратил внимание на то, каким образом кондитеры оформляют эксклюзивные торты, — вспоминает руководитель проекта Sweet-Gift Роман Анищенков. — Для декора они используют фигурки из сахарной мастики и цветы из карамели. И совладелец фирмы подумал: «А что, если превратить эти элементы в самоценные композиции?»

Первые цветочно-карамельные букеты, изготовленные знакомым кондитером, были подарены друзьям и родственникам. Необычные сладости приводили в восторг всех без исключения. Поэтому было решено создать отдельное направление бизнеса и поставить выпуск сладких подарков на поток.

Как выяснилось позднее, технология изготовления композиций из карамели известна уже давно — ее придумали в Европе около 200 лет назад. Но свои секреты европейские мастера хранят за семью печатями. Поэтому современным российским карамельных дел мастерам приходится осваивать многие тонкости ремесла «с нуля». А настоящих профессионалов в этой сфере — считанные единицы.

Именно поиск кадров оказался самой большой проблемой для молодой фирмы Sweet-Gift.

«Фактически наши мастера должны владеть тремя профессиями, — говорит Роман Анищенков. — Во-первых — профессией кондитера, чтобы готовить карамель, мастику и прочие съедобные компоненты для будущих композиций. Во-вторых, необходимо иметь навыки стеклодува, так как многие карамельные украшения выдуваются точно так же, как стеклянные шары или вазы. Наконец, человек должен быть художником, чтобы готовая композиция получилась стильной и красивой».

Сегодня в компании трудится около десятка профессионалов, которые в месяц способны выполнить несколько сотен заказов. На изготовление одной композиции может уйти целый день, поэтому конечная цена продукта не может быть низкой. Самая дешевая карамельная розочка стоит 500 рублей, букет «цветов» — 2-7 тыс. рублей. А на некоторые произведения цена доходит до 15 тысяч.

Но клиентам такая цена не кажется чрезмерной. Во-первых, карамельные шедевры уникальны, и ими можно удивить даже тех, у кого «давно все есть». Во-вторых, сладкий букет хранится более полугода. Он не завянет, как обычные цветы, и будет долго радовать глаз.

75% продаж в Sweet-Gift приходится на стандартные композиции, разработанные мастерами. Остальные 25% — на подарки, дизайн которых придумывают сами клиенты. Кстати, некоторые из них оказываются настолько удачными, что затем пополняют собой основной

ассортимент. «Фантазия у людей практически безгранична, — рассказывает Роман Анищенко. — Например, один клиент захотел подарить своей любимой огромную жемчужину в раковине. Другой решил презентовать другу «компьютер», третий — «золотые» слитки...»

Мастера готовы исполнить практически любой каприз клиента. Правда, многие люди не учитывают, что на изготовление эксклюзивного подарка нужно время, и хотят воплотить свою фантазию «прямо сейчас». Таким, увы, приходится отказывать. Ведь сделать какие-то заготовки заранее невозможно — как нельзя угадать и то, какие фантазии появятся у очередного клиента.

Тем не менее недостатка в заказах Sweet-Gift не испытывает. «Напротив — мы специально никак себя не рекламируем, — говорит Анищенко. — Ведь чтобы удовлетворить растущий спрос, нам понадобятся новые кадры. Сейчас мы работаем над решением этой проблемы. Возможно, придется заниматься обучением специалистов самостоятельно. Как только мы поймем, что наших мощностей достаточно, мы усилим свою активность на рынке и будем рассказывать людям о сладких подарках из карамели. А пока об этом знают немногие».

Эти немногие узнают о фирме через Интернет, посетив сайт компании или сайты партнеров — магазинов, с которыми сотрудничает Sweet-Gift. Эффективно работает и «сарафанное радио». Большую часть продаж обеспечивают корпоративные клиенты, которые заказывают к праздникам партии сладких открыток и букетов. В перспективе владельцы Sweet-Gift хотят открыть фирменный бутик. Но делать сладкие подарки доступными широким массам в компании не хотят.

«У нас другая стратегия, — говорит Роман Анищенко. — Мы хотим производить эксклюзивные, а не массовые изделия. Вся наша продукция позиционируется в сегментах premium и super premium».

Обострения конкуренции в компании не опасаются. Сегодня фирмы, которые делают композиции из карамели, можно пересчитать по пальцам одной руки. Появление же новичков в большом количестве маловероятно, так как на всех просто не хватит профессиональных кадров. А обучить мастерству работы с карамелью любого человека «с улицы» невозможно.

По мере роста бизнеса Sweet-Gift может расширить границы своей деятельности. «В регионах есть спрос на нашу продукцию, — говорит Анищенко. — К нам часто обращаются из Новосибирска, Тюмени, многих других городов. Пока мы не доставляем сладкие подарки в другие города. Карамельные композиции очень хрупки — нежнее хрустала... Поэтому ни одна транспортная компания не дает гарантии, что букет будет доставлен в целостности и сохранности. Но если решить эту проблему, то можно осваивать регионы».

# БОЛЬШЕ НЕ НУЖНЫ ПРОДАВЦЫ И КАССИРЫ!



ДВЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ВЫСТАВКИ В МОСКВЕ

**19-21 марта 2008**

Москва, Экспоцентр



**VendExpo2008**

ВЕНДИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ XXI ВЕКА

[WWW.VENDINGEXPO.RU](http://WWW.VENDINGEXPO.RU)



**Paytech2008**

ТЕХНОЛОГИИ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

[WWW.PT-EXPO.RU](http://WWW.PT-EXPO.RU)



ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ВЫСТАВОК — КОМПАНИЯ E.M.T.G.

# Миллионы детей хотят получить письмо от Деда Мороза. Англичане Найджел Доусон и Грант Дэйн дали им такую возможность

ТЕКСТ: АРТЕМ ПАЦЦУК



**40% МАЛЕНЬКИХ БРИТАНЦЕВ НЕ ВЕРЯТ В СУЩЕСТВОВАНИЕ САНТА-КЛАУСА ИЛИ ДЕДА МОРОЗА, КАК ЭТОГО ГЕРОЯ НАЗЫВАЮТ У НАС. ДА И НЕУДИВИТЕЛЬНО — ВЕДЬ ВСЕГО 29% РОДИТЕЛЕЙ СОВЕДУЮТ СВОИМ ЧАДАМ ПОДВЕСИТЬ В РОЖДЕСТВЕНСКУЮ НОЧЬ В СПАЛЬНЕ ЧУЛОК — ТРАДИЦИОННЫЙ НА ЗАПАДЕ «КОНТЕЙНЕР» ДЛЯ СБОРА ПОДАРКОВ. А ПРО БЕДНОГО ОЛЕНЯ РУДОЛЬФА И ГОВОРИТЬ НЕЧЕГО — ЛИШЬ 24% ДЕТЕЙ ОСТАВЛЯЮТ ЕМУ МОРКОВКУ ДЛЯ УГОЩЕНИЯ.**

## С монитора — в почтовый ящик

Идея отправки обычных бумажных писем с помощью интернет-сервисов не нова и не уникальна. Некоторые сайты готовы даже отправить ваше письмо бесплатно, компенсируя издержки за счет рекламы. По такому принципу работают, например, американский сервис eSnailer и российский Napishi.ru

Таковы итоги исследования, проведенного LM Research and Marketing по заказу Найджела Доусона, владельца магазина игрушек из Кембриджа. Результаты опроса, в котором приняли участие 1000 детей в возрасте до восьми лет и их родители, шокировали Доусона: «Современные дети взрослеют слишком быстро, волшебство проходит мимо них», — говорит он.

Как же заставить детвору вновь поверить в Деда Мороза? Нужны вещественные доказательства! Вероятно, именно так рассуждал Найджел Доусон, когда на пару с Грантом Дэйном в 2004 году основал компанию Father Christmas Letters, специализирующуюся на рассылке «настоящих» поздравлений от Санта-Клауса.

Чтобы самому не ломать голову с текстом послания, Доусон объявил конкурс на лучшее письмо от Деда Мороза, победители которого получили денежные призы. После этого был запущен сайт Father Christmas

Letters, включающий весь необходимый инструментарий для создания персональных весточек от Санты. Теперь родители могут за несколько «кликов» и 5,99 фунта стерлингов подкрепить веру своего ребенка в Деда Мороза!

Послания Father Christmas Letters мастерски оформлены. Шрифт удачно имитирует рукописные «каракули». На каждом письме стоит подпись и особая печать Санты, а также обратный адрес — Северный полюс. Чтобы все выглядело более убедительно, письмо персонализируется — ведь Санта знает, кому пишет! При этом используются данные, введенные родителями на сайте: пол и возраст ребенка («полагаю, я придумал идеальный подарок для пятилетнего мальчика»), наличие дымохода в доме («хорошо, что мне не придется лезть через трубу»), имя лучшего друга получателя письма («утром я видел, как эльфы упаковывали посылку для твоей подруги Кэти»).

Создатели сервиса утверждают, что получить письмо от Санта-Клауса в Британии ежегодно желают около 2 млн. человек. Сколько заказов оформляется реально? Это не уточняется. Но Доусон и Дэйн активно расширяют продажи за счет партнерских сайтов, которые зарабатывают от 1 до 1,5 фунта стерлингов с каждого письма.

Сервисы, подобные Father Christmas Letters, существуют и в других странах. В России заказ на письмо от Деда Мороза можно оформить, например, на сайте [SantaLetters.ru](http://SantaLetters.ru) (за 189 рублей). По словам Алексея Руденко, старшего менеджера по работе с клиентами компании «Конмарк», число желающих отправить подобное письмо среди частных лиц пока совсем невелико. Основная часть заказов поступает от компаний, которые передают на аутсорсинг рассылку поздравлений своим клиентам и партнерам.

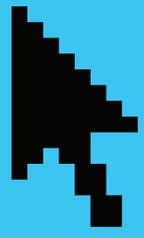
«...И не пытайтесь меня выследить! — так заканчивается послание от Father Christmas Letters. — Я всегда жду, пока дети уснут». Вероятно, этот последний аргумент должен убедить самых упертых юных скептиков: Дед Мороз действительно существует!

**(game)land**

представляет:

# ENTHUSIAST INTERNET AWARD

▶ ENTHUSIAST INTERNET AWARD  
Конкурс web-проектов  
среди энтузиастов



## КОНКУРС ОТ МЕДИАКОМПАНИИ GAMELAND

Первый в России конкурс среди энтузиастов, создавших лучшие web-проекты и интернет community, посвященные своим увлечениям.

Мы собираем не просто людей, чем-то увлеченных и готовых получать информацию о своем увлечении, а энтузиастов, создающих собственные медийные проекты, рассказывающие об их увлечениях. Участие в конкурсе – не просто возможность рассказать о своем увлечении широкому кругу людей, но и показать свой талант креатора, дизайнера и web-разработчика. Одним словом, это конкурс для тех, чье кредо по жизни – делаешь то, что нравится и нравится то, что делаешь!

**ПЕРВАЯ ПРЕМИЯ КОНКУРСА – \$25 000!**

Подробную информацию о конкурсе читай на [www.eaward.ru](http://www.eaward.ru)



Официальный спонсор категории Gaming мониторы Samsung



Официальный спонсор категории Тренды Opel Corsa.



Официальный спонсор категории Мотор автомобильная электроника Panasonic

# Компания «Евродон» разрушает миф о том, что индейка хороша только к праздничному столу. Она готова кормить россиян индюшатинной круглый год

ТЕКСТ: ЛЮБОВЬ ЕРОХИНА-КАНДАЛИНЦЕВА



**«ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ЗАДАЧА, ТЕМ ИНТЕРЕСНЕЕ МНЕ ЕЕ РЕШАТЬ», — ГОВОРИТ ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ЕВРОДОН» ВАДИМ ВАНЕЕВ.**

Создать в России самый большой комплекс по выращиванию индейки и вправду задача не из простых. Начинать свой бизнес Ванееву пришлось в чистом поле — в прямом и в переносном смысле. Несколько лет назад практически вся индейка, продаваемая в России, поступала от западных производителей в замороженном виде. При этом особым спросом у покупателей она не пользовалась. В 2004 году доля мяса индейки в общем объеме российского мясного рынка составляла всего 1,5%. В год один россиянин съедал только 740 граммов мяса индейки. Для сравнения: в Европе этот показатель составлял 4,2 кг, а в США — 7,7 кг.

«На поиск инвесторов ушел не один год, — вспоминает Ванеев. — Везде мне твердили, что проект по производству мяса индейки не имеет будущего, поскольку индюшатина никогда не будет пользоваться популярностью в России».

Но Ванеев не сдавался. Вера в свой проект помогла ему переубедить банкиров, и в 2004 году он получил во Внешторгбанке кредит в размере 45 млн. евро. В июле того же года в Ростовской области начали строить хозяйство с замкнутым циклом производства — от инкубатора до предпродажной подготовки.

«Сложнее всего было создавать инфраструктуру. У нас был только участок земли, к которому надо было подвести все необходимые коммуникации, — рассказывает Ванеев. — Чтобы стал понятен масштаб проблем, скажу, что протяженность одних только электросетей составила 40 км. А еще нужно было строить собственные линии газо- и водоснабжения, дороги...»

Комплекс был построен за рекордно короткие сроки. В него входит инкубатор, три десятка птичников, мясоперерабатывающий завод, завод по производству комбикормов и ветеринарная лаборатория.

Уже в сентябре 2006 года «Евродон» начал поставлять в магазины охлажденное мясо индейки, а также около пятнадцати наименований продукции глубокой переработки — рулетов, ветчин и колбас под торговой маркой «Индолина».

«Когда к нам приезжают западные партнеры, они от удивления разводят руками: «Мы никогда бы не подумали, что русские могут это сделать!» — рассказывает Ванеев. — Всеми объектами управляет всего 11 человек, так как система полностью компьютеризирована».

Сейчас совокупный объем производства «Евродона» составляет 11,2 тыс. тонн, а годовой оборот компании превышает 22 млн. евро — вопреки прогнозам, россияне с удовольствием покупают индюшатину.

«У нас есть серьезное преимущество перед западными производителями — продукция «Евродона» поступает на прилавки охлажденной, а не замороженной, — говорит Ванеев. — Кроме того, в наших ветчинах и колбасах нет никаких добавок — ни соли, ни крахмала».

К 2009 году «Евродон» планирует увеличить ежегодный объем производства мяса индейки до 90 тыс. тонн. А еще через несколько лет — до 200 тыс. тонн. Тогда свежей индюшатины, видимо, будет хватать всем. **СБ**

## Яичная зависимость

Сегодня 100% яиц индейки импортируется в Россию из Канады и Франции. Это существенно увеличивает расходы российских птицефабрик. В следующем году в «Евродоне» начнет «работать» собственное родительское стадо индеек, которое будет приносить более 50 млн. яиц в год.

# УСПЕХ – ДЕЛО ТЕХНИКИ!



На правах рекламы

[www.k-systems.ru/irbis](http://www.k-systems.ru/irbis)

## Компьютер IRBIS® Q97

Первый в России серийный ПК,  
воспроизводящий изображение  
формата Blu-Ray

- Воспроизводит и записывает Blu-Ray Disc (BD) — формат нового поколения, используемый для хранения изображений высокой четкости и данных повышенной плотности
- Процессор: Intel Core 2 Quad Q6600
- Видеокарта: GeForce 8800 GTS 320 Мб
- Жесткий диск: 1024 Гб
- Оперативная память: 4096 Мб



Товар сертифицирован

В ЛУЧШИХ МАГАЗИНАХ ЭЛЕКТРОНИКИ

 **IRBIS®**  
ТЕХНИКА УСПЕХА



# ЩИЖКЛ

Свою компанию англичанин Джеймс Дайсон основал 15 лет назад — тогда же, когда начинали свой бизнес самые богатые российские предприниматели. Но в основе его миллиардного состояния не сырьевой экспорт и агрессивный захват пустых потребительских рынков. Дайсон зарабатывает на основе собственных изобретений. Самое известное из них — пылесос нового типа, кото-

ТЕКСТ: АРТЕМ ПАЩУК; ФОТО: DYSON

# повелитель ОНОВ

# рому он дал свое имя. И за счита- ные годы марка Dyson завоевала симпатии избалованных умной техникой японцев, западноевро- пейцев и американцев

## Хобби

Джеймс Дайсон обожа-ет управлять экскава-тором. «Знаете, такое прекрасное чувство, когда ковш становится как бы продолжением моей руки, — говорит он. — Мне нравится работать с ландшаф-том. И еще очень забавляет процесс освоения тяжелой тех-ники: столько разруше-ний можно наделать своими руками!»

## ГРОЗА «МЕШОЧНИКОВ»

...На экране кадры любительской видеосъемки: круг с лопастями необычной формы поднимает вихрь брызг в небольшом бассейне. Сэр Джеймс Дайсон поясняет: «Так я испытывал прототип колеса для автомобиля-амфибии. Ось, на которую колесо было насажено, вращала обычная электродрель. На создание этой тестовой модели я потратил всего \$200 — как видите, разработка новой технологи-и не обязательно требует больших капиталовложений». Конечно, сэр Джеймс прав. Но правда и в другом: ему пришлось создать 5 127 прототипов пылесоса циклонно-го типа, прежде чем на свет появилась первая серийная модель G-Force, сделавшая его богатым и знаменитым.

Карьера Джеймса Дайсона началась в 1970 году, когда он был еще студентом Королевского колледжа искусств. Его первой успешной разработкой стало судно под назва-

тель с переменным успехом поддерживал чистоту в своем доме: увы, машина быстро теряла силу всасывания. И, задумавшись над причиной этой проблемы, Дайсон начал экспериментировать с системой циклонного отде-ления частиц, аналогичной той, которая используется в промышленных «циклонах». Один из них — для улав-ливания краски — как раз был установлен на фабрике, производившей тачки Ballbarrow.

На разработку первого пылесоса без мешка ушло пять лет. Но когда Дайсон создал промышленный образец, все его попытки заинтересовать производителей быто-вой техники оказались безуспешными. И неудивительно. Сменные мешки для пыли были частью бизнес-модели этих предприятий: за год только в одной Британии их продавалось на 100 млн. фунтов стерлингов.

## Дайсон усовершенствовал сушилку для рук: его устройство буквально соскабливает воду с ладоней. При этом потребление электроэнергии в четыре раза НИЖЕ по сравнению со стандартной сушилкой

нием Sea Truck («Морской грузовик»), общий объем продаж которого достиг \$500 млн. Спустя несколько лет появился следующий продукт — Ballbarrow: тачка с шаром вместо колеса, которая не увязала в грязи. Еще одно интересное изобретение — Wheelboat, гибрид лодки и автомобиля с колесами-поплавками.

В 1978 году Дайсон обратил внимание на главный недостаток традиционного пылесоса. Для сбора пыли в нем применяется легко забивающийся тканевый мешок. Свообразным «источником вдохновения» послужил пылесос Hoover Junior, с помощью которого изобрета-

Более благосклонной оказалась жадная до разных нов-шеств Япония. Дайсон продал лицензию одному из местных производителей, и в 1986 году пылесос под названием G-Force вышел на японский рынок. Продавался он по ката-логам за сумму, эквивалентную 2000 фунтов стерлингов. И таким образом, сколотив на лицензионных отчислениях стартовый капитал, изобретатель решил создать собствен-ное производство на родине. В 1993 году он открыл завод в Малмсбери, где наладил выпуск еще более мощных пыле-сосов Root Cyclone, в которых было уже восемь циклонов. Однако в своей рекламе молодая компания делала →

## Джеймс Дайсон

*60 лет. Родился в Норфолке, Англия. В декабре 2006 года удостоен титула сэра. Почетный доктор двенадцати университетов мира, обладатель званий «Дизайнер десятилетия», «Гигант дизайна» и множества других. В ноябре 2007 года журнал Forbes оценил состояние Дайсона в \$1,6 млрд*



**Общественный проект**

По инициативе Джеймса Дайсона в сентябре 2009 года в городе Баф откроется школа под названием «Общественный центр совершенствования мастерства в промышленном дизайне, инженерном деле и предпринимательстве». Стоимость проекта — 25 миллионов фунтов стерлингов.

← акцент не на силе всасывания, а на отсутствии необходимости покупать сменные мешки. Как выяснилось, именно этот момент больше всего заинтересовал потребителей.

Новый продукт начал быстро захватывать британский рынок. Тут-то и опомнились дремавшие конкуренты! В 1999 году компания Hoover (когда-то выпустившая тот самый пылесос, раздражавший Дайсона слабым всасыванием) вывела на рынок свою модель без мешка, «слизанную» с Dyson. Потребовалось полтора года судебных разбирательств, чтобы молодая компания смогла доказать нарушение патента и взыскать с неудачливых раздражителей компенсацию — ни много ни мало \$5 млн.

Сегодня техника, разработанная под руководством Джеймса Дайсона, продается в 44 странах по цене от \$570. Dyson — марка №1 по объему продаж пылесосов в Европе, а в США она лидирует среди пылесосов вертикального типа. Предприятие в Малмсбери специализируется на исследованиях и новых разработках. А все произ-

и делайте это быстро. Не пытайтесь продать свою идею тем, кто сегодня определяет правила игры на рынке. Даже если вам удастся их заинтересовать, они, скорее всего, захотят внести изменения в вашу разработку, и результат будет совсем не таким, как вы его себе представляете.

Конечно, некоторые изобретатели полагают, что препятствие заключено в них самих: они недостаточно предприимчивы, не умеют заниматься бизнесом, не знают, как организовать продажи, как распоряжаться деньгами и т.д. Но вы бы удивились, если бы узнали, как хорошо вы начинаете во всем этом разбираться, когда это действительно имеет для вас значение! Если вы полны энтузиазма, если ваши идеи заряжают вас страстью, вы обязательно победите.

**От российских венчурных капиталистов я тоже не слышал скептические оценки предпринимательских качеств изобретателей. Но ваш путь в бизнесе опровергает этот стереотип. С чего вы начинали?** Поначалу

## Изобретателю было очень трудно убедить крупные британские магазины взять его пылесосы на реализацию. Дайсона никто не знал, его технику тоже никто не знал. Переговоры заканчивались ничем

водственные мощности разросшейся компании сегодня размещены в Малайзии: в старой доброй Англии для ее развития оказалась слишком дорогая земля и слишком высокие текущие издержки.

Россия — один из новых рынков, которые энергично осваивает Dyson. Минувшей осенью коммерческие планы привели основателя компании в Москву, где он дал интервью журналу «Свой бизнес».

**«ЭНТУЗИАЗМ И УМ ЛОМАЮТ БАРЬЕРЫ»**

**В 1980-х вы пытались продать свою технологию крупным компаниям, но она была слишком необычной и ставила под угрозу отлаженный бизнес производителей бытовой техники. Многие инновационные стартапы находятся в похожей ситуации. Что бы вы им посоветовали? Как себя вести, чтобы превратить свое изобретение в прибыль?** Мой совет: делайте все сами,

мне было очень трудно убедить крупные британские магазины электротоваров взять мои пылесосы на реализацию. Никто меня не знал, мою технику тоже никто не знал. Переговоры с ритейлерами раз за разом заканчивались ничем. Но однажды нашелся человек, который поверил в мою технологию. «Мне нравятся твои пылесосы, — сказал он мне. — Но я не возьмусь продавать их, поскольку ты не поддерживаешь продажи рекламой». Я ответил: «Сейчас у меня на это нет денег, я все вложил в производство. Однако если ты купишь две тысячи пылесосов, я потрачу часть выручки на рекламную телекампанию». Он согласился, мы запустили рекламу — с этого все и началось... Если вы открыто говорите людям о своих проблемах, обязательно найдется тот, кто захочет вам помочь.

**Очевидно, не каждая яркая идея может превратиться в завоевавший рынок продукт. Что для этого нужно?** Думаю, прежде всего вы должны предложить

новую, более совершенную технологию. Продукт должен справляться со своей задачей лучше, чем имеющиеся аналоги. Важно также, чтобы он просто был другим — непохожим, с новаторским дизайном. Если эти факторы присутствуют, дальше, чтобы занять достойное место на рынке, остается приложить энтузиазм и ум.

**А коммерческий опыт, знание своей отрасли — это разве не важно?** Я считаю, что опыт не является необходимым условием успеха. Даже наобо-

**Dyson**

Компания создана в 1993 году. В центре исследований и разработок, находящемся в Малмсбери (Великобритания), работает более 1600 человек. С момента основания компания произвела 20 млн пылесосов и сейчас выпускает по 100 тыс. единиц техники в неделю. Оборот в 2005 году — 470 млн фунтов стерлингов, или около

**\$956,4 МЛН**

рот, опыт может сослужить вам плохую службу. Ведь он говорит вам лишь о том, что работало в прошлом.

Энтузиазм и острый ум, чувство того, что вы являетесь первопроходцем, — вот что вам потребуется. Это оружие, с помощью которого творятся перемены, ломаются барьеры.

**Но, как минимум, опыт позволяет избежать многих ошибок...** Ошибки — это очень важная часть пути. Вы должны совершать ошибки! Благодаря ошибкам вы узнаете много нового. Попытки срезать эту часть пути ни к чему не приводят. Вы не можете научиться чему-либо на чужих ошибках. И в любом случае, сегодняшние ошибки отличаются от вчерашних ошибок. Поэтому в своей команде я предпочитаю видеть умных людей, заряженных энтузиазмом, а не опытных — тех, которые уже «все видели».

### «В НЕКОТОРОЙ СТЕПЕНИ ДИЗАЙН СКОМПРОМЕТИРОВАН»

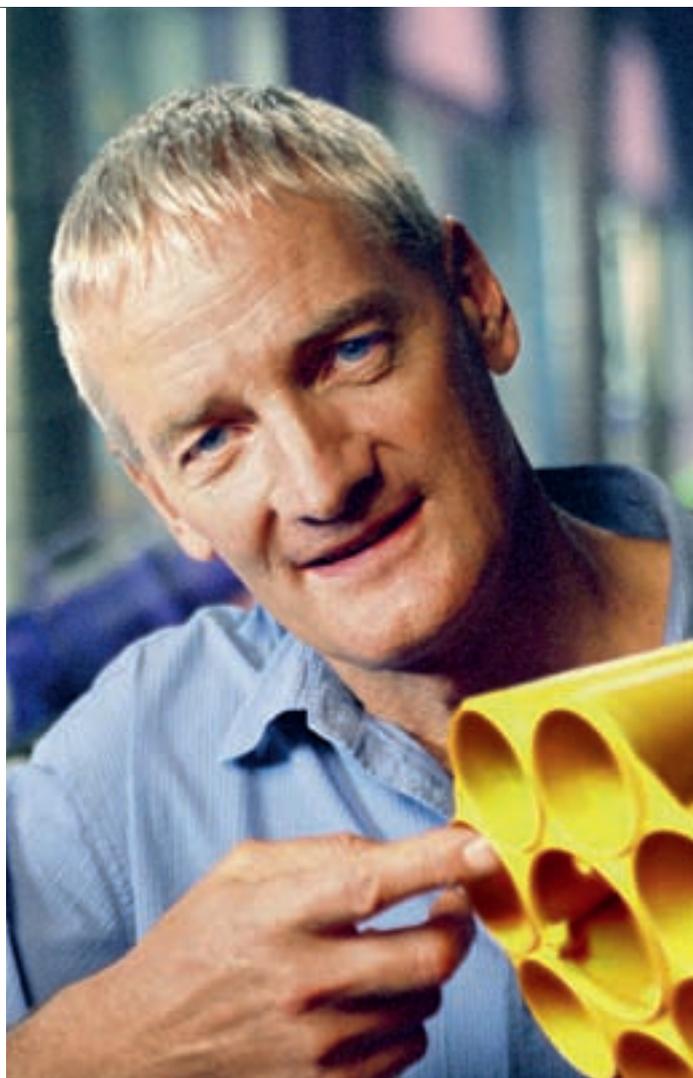
**Вы потратили 14 лет, чтобы пройти путь от идеи до выпуска товаров под собственной маркой. Это быстро?** Это крайне медленно! Я столько наделал глупостей, столько совершил ошибок за эти годы! Однако к таким потерям надо быть готовым любому изобретателю. И к тому же я не могу сказать, что я был несчастлив, когда у меня что-то не получалось. Все эти годы были захватывающим периодом моей жизни. Мне пришлось пройти через много бед, разочарований, судебных тяжб и всего такого. Но мне нравилось! И тем слаще оказался успех, когда он пришел.

**А что было вашей главной ошибкой?** Я полагал, что мне следует продать свою технологию стороннему производителю, который будет выпускать пылесосы и платить мне отчисления. Но нет худа без добра: пока я обивал пороги своих нынешних конкурентов, я узнал о них очень много такого, что мне впоследствии пригодилось.

**Удача улыбнулась вам в Японии. Вы как-то учитывали национальные особенности этой страны?** Мы понимали, что пылесос, который понравится японцам, должен быть очень компактным. Японцы традиционно отдают предпочтение высоким технологиям, сконцентрированным в небольшом объеме. И сейчас это понимание приходит к жителям других стран. Вы же сами знаете: современные квартиры такие маленькие. В Нью-Йорке за каждые четыре года площадь средней квартиры сокращается вдвое.

Поэтому для пылесосов, продвигаемых в Японии, мы разработали новый тип двигателя. Обычно электродвигатель работает со скоростью вращения до 30 тыс. оборотов в минуту. А нам удалось создать такой, что выдает 110 тыс. оборотов. Это позволило сделать его гораздо компактнее. И кроме того, в нем нет электрических щеток — деталей, которые быстрее всего выходят из строя. У нас щетка заменена электронным чипом — там просто нечему изнашиваться. Но, конечно, такая конструкция стала более дорогостоящей.

**Пылесос циклонного типа вы создали, поскольку вам не нравился традиционный. А сушилку для рук Airblade придумали по тем же соображениям?** Да,



широко распространенные электрические сушилки для рук не вызывали у меня ничего, кроме разочарования. Вы суете под них руки, трете под струей теплого воздуха, но секунд через 20 вам надоедает, и вы вытираете остатки влаги о пиджак или штаны. Проблема в том, что сушилка пытается превратить воду в пар — что весьма сложно сделать за столь короткое время. Мы же, имея высокоскоростной двигатель, пошли другим путем: создали «воздушное лезвие» — мощную струю воздуха, вырывающегося со скоростью 700 км/ч через тонкую щель (всего 0,3 мм). Этот поток в буквальном смысле соскребает капли воды с рук, причем делает это очень быстро и не пересушивает руки — ваша кожа сохраняет естественный уровень влажности. При этом потребление электроэнергии в четыре раза ниже по сравнению со стандартной сушилкой.

**Как вы определяете роль дизайна? Вы сознательно стремитесь сделать свои продукты непохожими на другие или это происходит спонтанно?** Когда дизайн продукта обусловлен его конструкцией, инженерными соображениями, тогда он получается вневременным. →



← Но иногда дизайн — это лишь стилизация. Сначала инженеры конструируют продукт, а потом, когда он практически готов, приглашают кого-то, кто должен сделать его привлекательным. Это, на мой взгляд, весьма неглубокий подход. Такой продукт быстро устаревает, потому что он стилизован «под современность».

Сейчас в Англии промышленный дизайн преподается в одной связке с инжинирингом — так же, как это было в XIX веке. А идея использовать дизайн как двигатель продаж появилась в 30-х годах XX века. И, к сожалению, она глубоко пустила корни: в последние 50 лет дизайн использовался для того, чтобы придавать вещам внешнюю новизну, не меняя технологии. Это, можно сказать, в некоторой степени скомпрометировало само понятие дизайна.

**На какие принципы вы опираетесь как предприниматель и руководитель?** Я не люблю слово «руководство». Мой главный принцип: все люди в моей компании должны ощущать себя пионерами, первопроходцами. Они должны понимать, что делают нечто особенное, нечто новое. Я всегда ищу необычные способы решения стандартных задач и проблем. Поэтому я предпочитаю брать на работу молодых людей, не отягощенных багажом опыта, — тех, кто всегда готов попробовать что-то новое.

Я люблю, когда люди выступают с инициативой, делают предложения. И в своей компании я пытаюсь не допустить цинизма. Иногда кто-то высказывает предложение, которое на первый взгляд кажется глупым, и люди начинают делать на этот счет циничные замечания. Но я считаю, что даже глупое предложение порой может принести немало пользы. Я стараюсь побуждать сотрудников к творчеству, не только в сфере инжиниринга, но и во всем остальном. И очень важно также чувство вовлеченности: люди должны участвовать в принятии решений и знать, что происходит в компании. У нас очень открытый отдел исследований и разработок, все сотрудники видят, над чем мы в данный момент работаем. Это не очень хорошо с точки зрения защиты от промыш-

## Предприятие в Малмсбери специализируется на исследованиях и новых разработках. А все производственные мощности разросшейся компании сегодня размещены в Малайзии

### «ИНСТРУКЦИИ — ЖУТКАЯ ВЕЩЬ»

**Какие усилия вам пришлось приложить, чтобы добиться популярности своего брэнда?** Я никогда не думаю о том, что я делаю, как о брэнде. Я производжу продукт, и самое главное — как он работает. Я рассуждаю так. Пусть требуется время, чтобы заработать такую репутацию, когда люди начнут рассказывать о моем продукте и искренне поверят, что он самый лучший. Ну и что же? Я не спешу. Лучше я заложу прочный фундамент, обусловленный самими свойствами продукта, чем буду пытаться раздувать брэнд искусственно. Ни в одной из стран, где мы продаем пылесосы, мы не делали ставку на мощную рекламную кампанию, предпочитая расти органически.

ленного шпионажа и всего такого, но я обнаружил, что это здорово подхлестывает в людях энтузиазм.

**Говорят, что на ранней стадии ваши разработки финансировались за счет доходов вашей супруги. Это правда?** Да, она мне очень помогла в ту пору, пока я не зарабатывал ни гроша, а лишь занимал деньги. В течение нескольких лет каждый месяц мы с женой навещали в банк и подписывали новые бумаги, согласно которым наш долг рос и рос, достигнув в итоге суммы в \$2 млн. А она все это терпела. Она ни разу не высказала пожелания, чтобы я все бросил и нашел нормальную работу. И со своей стороны делала все что могла, чтобы мы оставались на плаву: давала уроки живописи, пыталась продавать



свои картины — вплоть до того, что выращивала овощи. Но самое главное — все это время она верила в меня.

**Здесь опять можно провести параллель с сегодняшними стартапами, большинство из которых на начальном этапе получают финансирование от «трех F»: friends, family, fools (друзей, семьи и дураков). Не считаете ли вы, что инвесторы должны быть более внимательными к новым технологиям? Ведь наверняка тот, кто поддержал бы на старте вас, сейчас получал бы солидную прибыль.** Я не знаком с российскими инвестиционными фондами, но во всем мире фонды работают примерно по одной и той же схеме. Чаще всего в сферу их интересов попадает розничная торговля, фастфуд и т. д. Я думаю, это связано с тем, что инвесторы в большинстве своем слабо разбираются в технологиях и производстве. С этим трудно что-то поделаться, но я бы на их месте формировал портфель вложений таким образом, чтобы его небольшая часть, скажем 5%, приходилась на технологические стартапы. Такими деньгами можно рискнуть. Само слово venture означает рискованное предприятие, однако сегодняшние венчурные капиталисты почти не рискуют.

**А вы готовы рисковать своими деньгами, вкладывая их в разработки других людей?** Видите ли, в моей компании трудится 800 инженеров и ученых, головы которых полны блестящих идей. Поэтому мне просто незачем искать проекты на стороне. Если я так поступлю, это будет несправедливо по отношению к тем, кто работает в моей компании. Хотя бывают исключения. Автора одного интересного изобретения, с которым мы познакомилась, мы взяли к себе на работу, чтобы он смог развить свою технологию, а мы могли бы использовать ее в своих будущих продуктах.

**Кстати, о будущем. Что нам готовит завтрашний день на рынке бытовой техники?** Если бы я и знал, не стал бы говорить, чтобы не вооружать конкурентов. Но обещаю, что будет много интересного. Приборы станут легче, компактнее и эффективнее. Многие функции будут автоматизированы, что означает простое и интуитивное пользование техникой. Инструкции — жуткая вещь, они только смущают потребителя. От них нужно избавляться. 

*Рассказ Джеймса Дайсона о новейших разработках его компании — в рубрике «Умные вещи» на стр. 84-85.*

Плохие новости:  
налоговые инспекции  
становятся все опытнее

Хорошие новости:  
«белый бизнес»  
становится доступнее



**ДОМ.RU**

Национальная франчайзинговая сеть агентств недвижимости.  
Тел. 8 800 505 0 555 [www.franshiza.dom.ru](http://www.franshiza.dom.ru)

# народный финансист

# ШАРЛЬЗ ШВАБ

ПОДБОР ЦИТАТ: АЛЕКСАНДРА СИДОРОВА; ФОТО: REUTERS

**Моя компания позволила «приблизить» фондовую биржу к массам** и сделать «игры» с акциями доступными даже для небогатых, но подготовленных инвесторов.

**Я рано понял, что именно у меня получается** хорошо, а что плохо. Обычно это трудно осознать, так как всем хочется думать, что они умеют делать все.

**Нет таких способов, формы или структуры,** которые бы позволили одному человеку делать все в компании, и никогда не было. Быстрое развитие требует командной работы.

**Нет ничего невозможного** для энтузиаста своего дела.

**Самым ценным своим качеством я считаю** умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств.

**Я стараюсь окружить себя** по-настоящему талантливыми и умными людьми, умеющими превратить идеи в реальные дела.

**Ничто другое не бьет по честолюбию человека** так сильно, как критика со стороны начальника. Я никогда никого не критикую. Я верю в действенность поощрения. Поэтому мне очень хочется хвалить людей, я терпеть не могу их бранить.

**На дороге к успеху,** о котором я не мечтал даже в своих самых дерзких снах, меня вывела идея стоимостью \$25 тыс.

**Все мы каждый день бываем продавцами,** продавая свой энтузиазм и идеи тем, с кем контактируем.

**Для меня очень многое значит слово «честность»** — по отношению как к служащим компании, так и к клиентам. Так же мы действуем и на рынке. Очень стараемся, чтобы между служащими и клиентами не возникало конфликта интересов.

**Когда я думаю о новой продукции или услугах,** то смотрю на них глазами потребителей. Я веду себя как шеф-повар — мне нравится пробовать блюда. Если они плохие на вкус, я их не подаю.

**В последние 25 лет мы находились** в самом центре изменений, происходивших в области финансовых услуг.

**Мы воспользовались всеми возможностями,** предоставляемыми Интернетом, и полностью интегрировали их в нашу деятельность.

**Я постоянно слежу за тем, что мы делаем,** и всегда ищу лучшие способы оказания финансовых услуг.

**Если мне что-то нравится,** то я чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалы.

**Чтобы добиться выполнения трудной работы,** нужно пробудить дух соревнования. Я подразумеваю соревнование не с целью больше заработать, а с целью доказать свое превосходство.

**В сфере финансовых услуг** нашим самым большим преимуществом является, с моей точки зрения, отсутствие увлеченности у конкурентов. Среди них не так много тех, кто по-настоящему болеет за свое дело.

**Человек, который работает не в свое удовольствие,** а только ради денег, скорее всего, не будет иметь в жизни ни денег, ни удовольствий. **СБ**

## Чарльз Шваб

*Родился в 1937 году. После окончания Стэнфордского университета работал в ежемесячном аналитическом бюллетене Investment Indicator. В 1971 году, заняв у дяди \$100 тыс., открыл собственное дело — брокерскую контору First Commander Corp. В 1973 году выкупил долю компаньонов в бизнесе и стал единоличным владельцем компании, которой дал новое имя: Charles Schwab & Co. Благодаря стратегическим инновациям компания Чарльза Шваба сегодня занимает лидирующее положение на рынке электронных финансовых услуг. Личное состояние Шваба —*

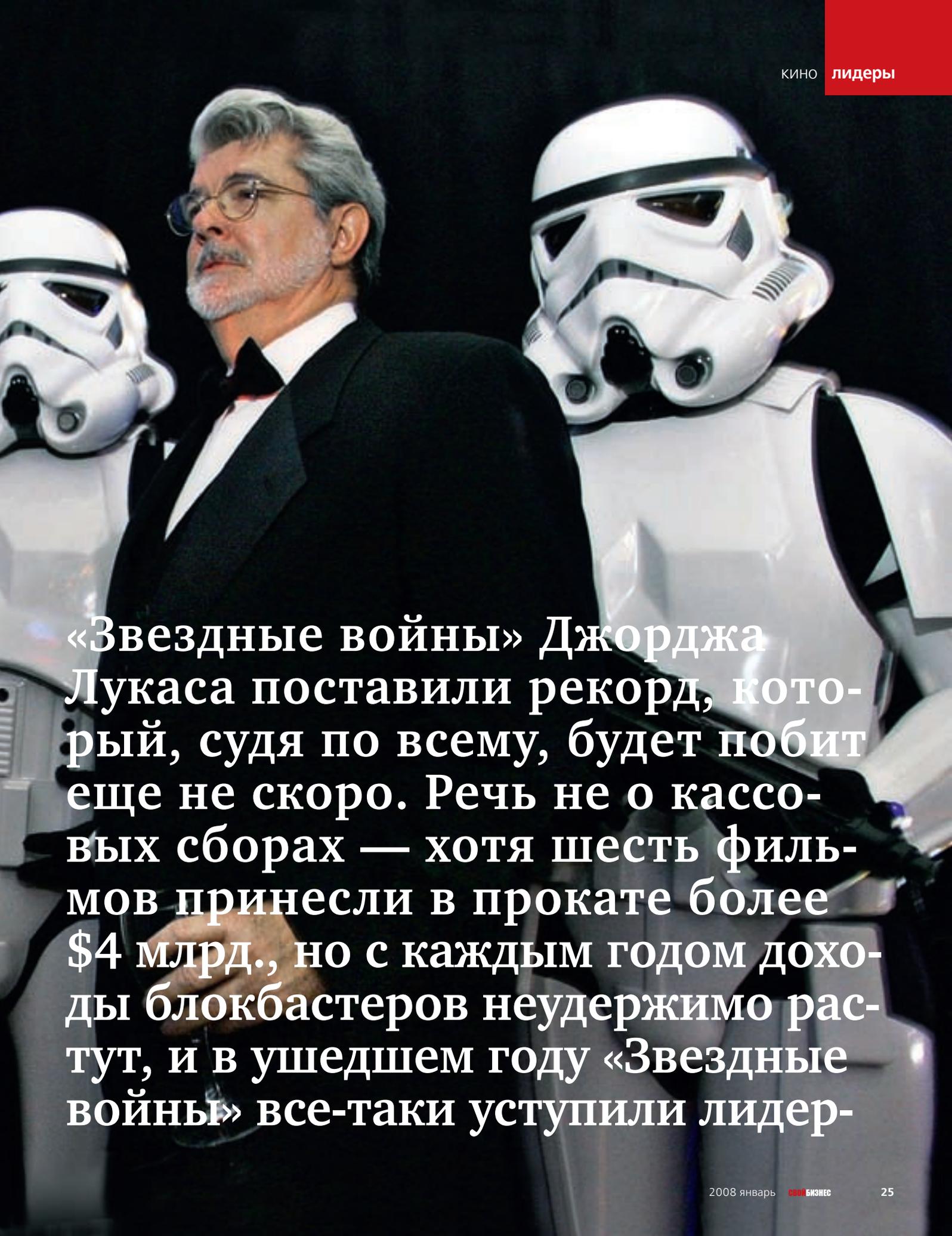
**\$5,2  
млрд**





# бизнес Джедая

ТЕКСТ: ВЛАДИМИР ГАКОВ; ФОТО: REUTERS

A photograph of George Lucas, the creator of Star Wars, wearing a black tuxedo and glasses. He is standing between two Stormtroopers in their iconic white armor. The background is dark, and the lighting is dramatic, highlighting Lucas and the troopers.

«Звездные войны» Джорджа Лукаса поставили рекорд, который, судя по всему, будет побит еще не скоро. Речь не о кассовых сборах — хотя шесть фильмов принесли в прокате более \$4 млрд., но с каждым годом доходы блокбастеров неудержимо растут, и в ушедшем году «Звездные войны» все-таки уступили лидер-

# ство другой киносаге — о Гарри Поттере. Но зато никто не обошел и вряд ли скоро обойдет Лукаса в других сборах — от проданных книг, игрушек, сувениров и прочих товаров «по мотивам». Создатель «Звездных войн» показал себя гением мерчандайзинга, доходы от которого на порядок больше, чем от проката картин

## ДАВНЫМ-ДАВНО В ОЧЕНЬ ДАЛЕКОЙ ГАЛАКТИКЕ...

По сегодняшним меркам тридцать лет — это действительно «давным-давно», иная историческая эпоха. Поэтому все, что связано с первыми «Звездными войнами», успешно обрасти многочисленными легендами и мифами. Живой легендой стал и создатель картины.

Отец Джорджа Лукаса, владевший небольшим магазином канцелярских принадлежностей в калифорнийском городке Модесто, мечтал о том, что его дело перейдет к сыну, появившемуся на свет в 1944 году. А тот подумывал о карьере ученого-психолога, историка искусств или антрополога, но в конце концов занялся кино, ступив на рискованную жизненную стезю «свободного художника».

Будущий киномагнат сначала освоил ремесло оператора и монтажера, после чего под руководством **Фрэнсиса Форда Коппола** занялся режиссурой. Молодой Лукас успел заявить о себе такими фильмами, как реалистический «Американское граффити» и фантастический «ТНХ 1138». А достигнув возраста Христа, неожиданно снял «Звездные войны», перевернувшие все представления о том, на что способен кинематограф.

Новый фильм Лукаса был также заявлен как научная фантастика. И ошарашенные первые зрители могли подтвердить: да, полная фантастика — во всех смыслах. Хотя с самого начала было ясно, что Лукас снял кино не о будущем, не утопию или антиутопию, а всего лишь

сказку, рефлексию своих подростковых грез, возвращенных чтением фантастических комиксов. И пусть героя зовут не Иванушка-дурачок, а Люк Скайуокер, и живет он на далекой планете, и борется не с Кощеем, а с Джедаем Бессмертным — Дартом Вейдером, — все равно это старая добрая киносказка. Только приодетая в галактические одежды и снятая так, как никто до Лукаса не снимал.

Сразу после премьеры в августе 1977 года кто-то из критиков пророчески предрек: «После «Звездных войн» кино уже никогда не будет таким, как прежде». Редкий случай, когда критика в отношении детища Лукаса не ошиблась. Можно сходить с ума по его киносаге или, наоборот, снобистски воротить нос от «всей этой фантастики», но не признать абсолютного успеха картины не рискнул никто. Хотя «Оскар» ей перепали лишь во второстепенных номинациях (спецэффекты, звук и т. д. — всего 6 позолоченных статуэток), поднятая Лукасом буря в галактической пустыне не улеглась и за тридцать лет.

Зато с годами слегка подзабылось другое. В середине 1970-х амбициозному новатору пришлось долго обивать пороги ведущих киностудий Голливуда. Первоначально режиссер безуспешно пристраивал экранизацию популярного комикса о супергерое Флэше Гордоне, а затем все это трансформировалось в «Звездные войны». Они также никого не заинтересовали. →

### Джордж Лукас

*Родился в 1944 году. Американский кинорежиссер, сценарист и продюсер, основатель и владелец киностудии Lucasfilm. Был четырежды номинирован на премию «Оскар» за режиссуру, но получил лишь 6 «Оскаров» во второстепенных номинациях. Славу ему принес фильм «Звездные войны» (1977), а также последующие ленты киносаги. Сегодня Лукас — самый успешный независимый киномагнат в мире, а его фирма ILM — самый известный центр по производству спецэффектов.*

Друзья-соперники: Фрэнсис Форд Коппола, Джордж Лукас и Стивен Спилберг

← И тогда Лукас, прежде чем стать признанным гением массового кино и спецэффектов, придумал не менее гениальный бизнес-ход — свидетельство его поразительной интуиции и жесткой деловой хватки. Позже Лукас сформулирует свой бизнес-кодекс так: «Необходимо найти себе такое дело в жизни, которое полюбишь настолько, что будешь готов рискнуть ради него всем, преодолев любые препятствия и протаранив любые стены, которые всегда возникают на пути. Если у вас нет ощущения, что вы можете решительно все, тогда вы точно застрянете на первом же препятствии».

Так что же он придумал в середине 1970-х? Всего ничего — согласился работать над «Звездными войнами» без гонорара, оговорив лишь проценты с проката. А также от всех будущих фильмов-продолжений и от продажи всех «побочных продуктов» (игрушек, книг, сувениров — даже почтовых марок!). В Голливуде ничего подобного до Лукаса никто из режиссеров не предлагал.

сметой \$10,5 млн. — в ряде источников называли \$30 млн., — и студийные боссы в тоске уже подсчитывали грядущие убытки.

#### ЧУДО ОДНИМ МАНОВЕНИЕМ КИСТИ

О том, что произошло после премьеры, сегодня написано во всех книгах по истории кино. За прошедшие 30 лет фильм принес почти \$800 млн. в мировом прокате. И стал началом грандиозной суперсерии, как уже говорилось, поставившей рекорд в мире кино и вообще шоу-бизнеса — по последним данным, шесть фильмов принесли более \$4 млрд. в прокате и \$20 млрд. за счет мерчендайзинга.

А после того как с легкой руки покойного американского президента Рейгана словосочетания «звездные войны» и «империя зла» переключались в расхожий политический лексикон, Джордж Лукас стал живым классиком и одной из культурных икон нынешней Америки.

## С помощью новейших технологий Лукас вернул современникам магию кино эпохи братьев Люмьер, заставив зрителей поверить, будто они наблюдают битвы космических армий в иллюминатор реального звездного крейсера

На таких условиях один из столпов американской «фабрики грез» — студия **20th Century Fox** дрогнула и решила рискнуть. Последний пункт — касательно мерчендайзинга — юристы студии подмахнули не глядя. Ну кто тогда думал о каких-то «игрушках» — расходы бы окупить...

О том, что никто, кроме Лукаса, не верил в успех безумной затеи, свидетельствует такой факт: премьерный показ картины состоялся лишь в 40 кинотеатрах (для сравнения: в те годы заведомо кассовые фильмы выпускались в количестве 400-500 копий). К тому же бюджет картины в разы превысил предусмотренные первоначальной

Не Лукас создал научно-фантастическое кино — до него в этом жанре успели потрудиться как бесчисленные ремесленники, так и признанные мастера. Достаточно назвать **Стэнли Кубрика** с его великим фильмом «2001: космическая одиссея». Тем не менее новую эпоху фантастического кино открыли именно «Звездные войны».

Впервые в послевоенной истории кино Лукас напомнил о том, откуда оно, собственно, пошло. В канун XX века кино начиналось как эффектное, невероятное зрелище, фантастический аттракцион — вроде поезда **братьев Люмьер**, мчавшегося прямо на зрителя с натянутой простыни, заменявшей экран. С помощью новейших технологий Лукас вернул современникам эту утраченную экранную магию, заставив их поверить, будто они наблюдают битвы космических армий в иллюминатор реального звездного крейсера.

Позже идея была доведена до полного совершенства в специальном павильоне-тренажере Лукаса **Star Tour** — одной из «изюминок» калифорнийского Диснейленда. Посещать этот аттракцион впечатлительным зрителям не рекомендуется, поскольку на сей раз иллюзия космоса полная, впору космонавтов тренировать.

Но **Star Tour** появился в Диснейленде только в конце 1980-х годов, а до этого много воды утекло.

Первый фильм киносаги Джордж Лукас создавал с командой энтузиастов-вундеркиндов — средний возраст съемочной группы составлял 26 лет. Команда была в основном сформирована в 1975 году, когда ее капитан обнаружил в северном пригороде Лос-Анджелеса заброшенную фабрику-развалюху. Голливуд находился южнее, всего в четверти часа езды, однако между вновь создан-



## Джордж Лукас назвал свое ранчо именем героя «Звездных войн» — Skywalker



ной студией спецэффектов, позже названной **Industrial Light & Magic (ILM)**, и столицей кинобизнеса в Америке сразу же пролегли световые годы.

Команду Лукаса составляли типичные «дети семидесятых», помешанные на новейших технологиях и в то же время сохранившие детское восприятие чуда. Стоит напомнить, что в середине 1970-х ни о каком компьютерном кино речи не шло. Первые «персоналки» появились лишь в начале следующего десятилетия, так что «компьютерная вселенная» Лукаса созрела к моменту выхода лишь второй и третьей серий «Звездных войн». И хотя технари-гении, рекрутированные режиссером со старших курсов колледжей, создавали первый чудо-фильм с помощью самых современных на тот момент средств, им больше приходилось полагаться не на технику, а на собственные мозги и фантазию.

Многие спецэффекты первых «Звездных войн» просты до гениальности. К примеру, многое из того, что зрители воспринимают как грандиозные декорации в натуральную величину, на самом деле было нарисовано красками на стекле размером 2 на 3 метра. В эти «картины» лишь впечатывались фрагменты с движущимися объектами.

### ОСВОЕНИЕ КОСМИЧЕСКОЙ ЦЕЛИНЫ

После триумфа фильма Лукас неожиданно взял тайм-аут, затянувшийся на двадцать два года.

Все это время создатель «Звездных войн» не сидел сложа руки, впечатляюще продемонстрировав свои таланты в другой сфере — чистого бизнеса. Купив ранчо в Северной Калифорнии и назвав его по фамилии своего героя Skywalker, Лукас значительно расширил собствен-



Пол робота, установленного перед домом Лукаса, без труда определит любой прохожий

ную студию, ставшую частью компании **Lucasfilm Ltd.**, созданной еще в 1971 году. Со временем ILM превратилась в крупнейшую в мире фабрику по производству спецэффектов. Там снимали свои фильмы **Спилберг, Земекис, Карпентер, Кэмерон** и прочие мэтры постановочного кино. Как в мире моды ценятся наряды от **Armani** и **Versace**, так и в мире кино всем хотелось, чтобы и у них спецэффекты были «от Лукаса». →

← Сегодня в состав компании Lucasfilm, Ltd. кроме ILM входит несколько самостоятельных подразделений. Это **Lucas Digital** (цифровая обработка), **Skywalker Sound** (озвучивание фильмов), **Lucas Licensing** (лицензирование и мерчандайзинг), **Lucas Learning** (образовательные программы), **Lucas Books** (издательство), **LucasArts** (компьютерные и видеоигры), **Lucasfilm Animation** (анимация) и **Lucas Online** (Интернет). Были еще две студии — **THX Ltd.** и **Pixar Animation Studio**, но первая была закрыта в 2002-м, а вторая продана **Стиву Джобсу**.

О доходах Lucasfilm Ltd. доподлинно не известно (компания частная, не публичная, а потому не обязана раскры-

Кроме того, сегодня любой магазин детских игрушек в мире завален фигурками и макетами космической техники из «Звездных войн». Для фанатов постарше есть специальные игральные карты, шахматы, шлемы Дарта Вейдера и лазерные мечи джедаев, портреты и статуэтки персонажей сериала, ролевые игры, CD с саундтреками... Есть даже особый вариант «Монополии» для фанатов «Звездных войн», а также индивидуальные банковские чеки и серия почтовых марок — за право выпустить их небольшое карибское государство Сент-Винсент и Гренадины также заплатило «главному джедаю» немалые отступные.

## Бизнес-кредо Джорджа Лукаса гласит: «Необходимо найти себе такое дело в жизни, которое полюбишь настолько, что будешь готов рискнуть ради него всем, преодолев любые препятствия и протаранив любые стены»

вать свою финансовую отчетность), но всем очевидно, что дело Лукаса «живет и побеждает». Свидетельством тому — последующие ленты киносаги.

После выхода первого фильма многим казалось, что ничего совершеннее по части «фантастической реальности» на экране создать невозможно. Но Лукас посрамил скептиков, выпустив в 1980 году продолжение («Империя наносит ответный удар»), а спустя еще три года — «Возвращение джедая». Правда, для съемок этих картин он привлек других режиссеров, ограничив свою роль продюсированием и обеспечением технической стороны постановок.

Сразу после выхода третьей картины поползли слухи, что киноэпопея будет продолжена. Смущал и новый подзаголовок оригинальных «Звездных войн», выпущенных на видеокассетах: «Эпизод IV. Новая надежда». Сам Лукас только добавил масла в огонь, поделившись сокровенным замыслом создания беспрецедентного суперпроекта, состоящего из 9 фильмов. По мысли режиссера, вдобавок к трем уже выпущенным на экран картинам предполагалось снять еще две трилогии — вводную (приквел) и финальную (сиквел).

Однако суперпроект неожиданно забуксовал. Возможно, одной из причин было то, что Лукас устал от своего творения. К тому же режиссера буквально засосала новая стихия, им же рожденная. Стала набирать обороты целая индустрия производства товаров и услуг, выходящих под торговой маркой «Звездные войны».

Бестселлером стала литературная обработка сценария первых «Звездных войн». Хотя на обложке значилась фамилия Лукаса, ни для кого не секрет, что книгу написал известный писатель-фантаст **Алан Дин Фостер**. В России ему подобных неуважительно называют «литературными неграми», а в политкорректной Америке — ghost writers («писателями-призраками»), там это вполне уважаемый бизнес. Аванс за роман составил семизначное число, и половина его отошла Лукасу.

### «ТИТАНИК» ПОКА ПЛЫВЕТ

И все-таки Джордж Лукас решил вернуться на съемочную площадку в своем первоначальном качестве — режиссером.

В ноябре 1996 года на его ранчо был объявлен большой сбор. Пригласили всех, кто на тот момент обладал правами и лицензиями на кино-, литературную и иную продукцию, так или иначе связанную со «Звездными войнами». Хозяин торжественно оповестил гостей о своем решении вернуться к некогда разрекламированному суперсериалу и предложил загодя приступить к масштабной раскрутке проекта, равной которой Америка еще не знала.

Для начала к 20-летию юбилею первой картины в прокат снова вышли слегка обновленные версии всех трех серий. Новшества включали в себя суперсовременную звуковую дорожку (запатентованный Лукасом новый способ записи звука назывался THX 1138), а также ряд кадров с компьютерными эффектами, отснятыми, но по техническим причинам не смонтированными в 1977-м. И хотя по миру успели разойтись сотни миллионов кассет с первыми фильмами, летом 1997 года перед американскими кинотеатрами, где шли «улучшенные» версии, выстраивались километровые очереди.

А спустя два года на экраны вышла долгожданная первая серия трилогии-приквела, названная «Звездные войны. Эпизод I. Призрачная угроза». Угроза оказалась воистину призрачной — во всяком случае, для создателей прежнего лидера проката «Титаника», буквально утопленного в «Оскарах» и принесшего почти \$2 млрд. мировых кассовых сборов. Новый фильм Лукаса хотя и не потопил «Титаник», но уверенно встал ему в кильватер, собрав в первый же день проката рекордные \$28,5 млн., а за первую неделю разменяв также рекордную тогда сотню миллионов.

В 2002 году вышла вторая серия трилогии-приквела — «Звездные войны. Эпизод II. Атака клонов». Спустя еще три года — последняя: «Звездные войны. Эпизод III. Месть

ситхов». И все — творец обеих трилогий торжественно заявил, что на этом ставит точку. Третью трилогию он снимать не будет.

И теперь у нас есть возможность подвести итоги гонки, за которой три десятилетия следила вся американская киноиндустрия. И так, на начало 2008 года итоговая таблица выглядела следующим образом. Оригинальные «Звездные войны» 1977 года занимали в списке лидеров мирового кинопроката 19-е место, собрав около \$800 млн. На 7-м месте, уступая «Титанику» с его \$1,83 млрд., шла «Призрачная угроза» с \$922 млн. Далее 16-е место занимала «Месть ситхов» (\$848 млн.). Затем располагались «Атака клонов» (32-е место, \$648 млн.) и «Возвращение джедая» (41-место, \$572 млн.). Замыкает группу «Империя наносит ответный удар» (47-е место, \$533 млн.).

Достаточно просуммировать сборы от всех шести фильмов лукасовской саги — и без учета инфляции мы получим чуть более \$4,3 млрд. Более чем на два с половиной миллиарда отстал «Титаник»... Зато вперед, как уже говорилось выше, вырвался Гарри Поттер. Пять фильмов о юном очкастом волшебнике собрали на несколько миллионов больше, чем шесть лент Лукаса. Но, опять-таки, собрали за последние год-два — что творилось за тот же период с долларом, напоминать не нужно. Поэтому можно уверенно утверждать: «Звездные войны» все-таки самая кассовая серия за всю историю кино.

Критики, правда, приняли «Призрачную угрозу» и остальные картины трилогии-приквела в штыки, заявив, что Лукас слишком заигрался в компьютерную виртуальную реальность — актеры во плоти ему уже как бы не нужны. В трех последних картинах компьютерные спецэффекты, создающие полную иллюзию реальности, действительно неподражаемы — в этом сходятся и восторженные фанаты, и саркастические снобы-критики. Но за всем этим техническим великолепием постепенно теряется собственно кино — герои, драматические конфликты, даже легендарная американская story. Без чего зрелище, созданное Лукасом, все больше напоминает компьютерные игровые «стрелялки» и «бродилки».

Самые преданные фанаты Лукаса во время последних переписей населения в разных странах записывались «лицами джедайской национальности». А теперь с тревогой смотрят, как их кумир подобно своему герою Анакину Скайуокеру все дрейфует к «темной стороне Силы». Иначе говоря — к большим деньгам.

Жив ли в Лукасе художник, большой вопрос. Зато рождение супербизнесмена Лукаса не заметит только слепой — по последним оценкам журнала Forbes, личное состояние «главного джедая» превысило \$3,5 млрд. Для продюсера и киномагната это нормально, для человека творческой профессии (поп-идолы не в счет) — аномалия даже по американским меркам.

66



## Магазин семинаров бизнес - образование

**Более 50 ведущих** учебных и тренинговых компаний России — наши партнеры!

Ежедневно мы предлагаем **свыше 600 семинаров** и тренингов!

**На нашем сайте вы найдете:**

- каталог семинаров и тренингов, содержащий более двух десятков рубрик;
- книги и учебные видеопрограммы;
- аналитические материалы и новости бизнес-образования.

К Вашим услугам — online-заказ, система поиска и электронная рассылка!

**Специальные предложения корпоративным клиентам:**

- авторские семинары и тренинги;
- адаптация всех учебных программ;
- гибкие условия работы.

**Мы отбираем лучшее, чтобы Вы не тратили свое время!**

Контакты: (495) 363-03-14, 363-11-11 / <http://seminar.rbc.ru> / [seminar@rbc.ru](mailto:seminar@rbc.ru)

**Предоставляем  
скидки на все  
программы**

# Алексей Подсохин — предприниматель-2007 в России

Назван победитель российского национального этапа международного конкурса «Предприниматель года» (Entrepreneur Of The Year Award)

**КОМПАНИЯ «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ» ОРГАНИЗУЕТ ЭТОТ КОНКУРС УЖЕ БОЛЕЕ 20 ЛЕТ В 50 СТРАНАХ МИРА. В КАЖДОЙ СТРАНЕ В СОСТАВ НЕЗАВИСИМОГО ЖЮРИ ПРИГЛАШАЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО ИЗВЕСТНЫЕ ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, НО И ПОБЕДИТЕЛИ ЭТОГО КОНКУРСА ПРОШЛЫХ ЛЕТ. ЭТО ДАЕТ ГАРАНТИЮ МАКСИМАЛЬНОЙ ОБЪЕКТИВНОСТИ И НЕАНГАЖИРОВАННОСТИ ЕГО РЕШЕНИЙ.**



В России национальное жюри определило лучшего предпринимателя уже в пятый раз. В 2007 году победителем конкурса «Предприниматель года» стал президент «Ассоциации АЛПИ» Алексей Подсохин из Красноярска. Именно он теперь представит отечественный бизнес в финале конкурса, который пройдет в Монте-Карло в конце весны наступившего года.

Свое первое предприятие Алексей Подсохин организовал еще в 1996 году. Созданная им небольшая компания вскоре превратилась в крупную оптово-торговую фирму, поставляющую в магазины Сибирского региона продукты питания. Именно она впоследствии и стала основой для создания крупнейшего в России агрохолдинга.

В 1999 году Алексей с группой своих партнеров принял решение о создании уникального производственно-торгового предприятия. Начав с покупки одной птицефабрики, он сумел за несколько лет построить агрохолдинг «АЛПИ», имеющий замкнутый производственно-технологический цикл: от выращивания зерна, мяса птицы до реализации продукции через сеть собственных гипермаркетов. Сооружение магазинов, модернизацию заводов и фабрик осуществляет собственное строительное предприятие холдинга. В 2005 году основанная Алексеем Подсохиным компания приобрела коммерческий банк, который обеспечивает весь спектр банковских услуг.

«Как показывает опыт проведения конкурса в России, представители регионального бизнеса в последние годы все более активно внедряют у себя передовые технологии производства, переходят к современным стандартам управления, находят новые оригинальные способы продвижения своих товаров и услуг на рынке», — рассказал журналу «Свой бизнес» директор программы «Предприниматель года» в странах СНГ Андрей Пожалов. Он уверен, что не только победа в конкурсе, но и само участие в нем открывает перед бизнесменами новые перспективы. «В любой стране конкурс — это не только процедура выбора членами жюри победителей. Конкурс является своеобразной платформой для общения предпринимателей. Его участники получают возможность не только рассказать о том, что уже сделано, но и наладить новые деловые контакты, разработать совместные проекты, обменяться опытом и интересными идеями».

Отметим, что в 2007 году жюри включило в состав финалистов конкурса как никогда много представителей регионов. «Предприниматель года» — это конкурс не компаний, а людей, которые не только успешно развивают бизнес сегодня, но и реализуют свои долгосрочные стратегические планы», — говорит Андрей Пожалов. Он выразил уверенность, что нынешний победитель наделен теми же деловыми качествами, что и победители национальных этапов из других стран: «Талант бизнесмена, несомненно, позволит Алексею Подсохину достойно представить Россию в финальном состязании предпринимателей в Монте-Карло». **СБ**

# Международная премия в области предпринимательства Entrepreneur Of The Year<sup>®</sup> Award

Поздравляем победителей национального этапа ежегодного конкурса  
«Предприниматель года 2007» и представляем их имена:

**Алексей Подсохин (Ассоциация «АЛПИ») – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ГОДА 2007**

- **Игорь Бухштаб** («ЛИНУКС ИНК») – номинация «Информационные технологии и телекоммуникации»
- **Владислав Дудаков** (Холдинг «Кофе Хауз») – специальный приз жюри «За стремительный рост бизнеса»
- **Мераб Елашвили** («ГМР. Планета Гостеприимства») – номинация «Международный характер бизнеса»
- **Игорь Ким** (УРСА Банк) – номинация «Мастер бизнеса»
- **Александр Красильщиков** (ПО «ГАММИ») – номинация «Производство»
- **Александр Орлов** (Холдинг Lite Life) – специальный приз жюри «Молодой предприниматель»
- **Алексей Подсохин** (Ассоциация «АЛПИ») – номинация «Комплексное развитие бизнеса»
- **Павел Сигал** (УК «Центр Микрофинансирования») – номинация «Розничные услуги»
- **Сергей Суцёв** («Центр исследований экстремальных ситуаций») – номинация «Инновационный бизнес»
- **Александр Харьковский** («Гермопласт-Холдинг») – номинация «Малый бизнес»

**Финал международного конкурса «Предприниматель года» состоится в мае 2008 года в Монте-Карло. Желаем Алексею Подсохину успешно представить предпринимателей России на этом форуме!**

[www.eoy.ru](http://www.eoy.ru)

e-mail: [eoy@ru.ey.com](mailto:eoy@ru.ey.com)

**Спонсоры конкурса в России:**



**Информационные спонсоры:**



**За дополнительной информацией обращайтесь в офисы «Эрнст энд Янг»:**

Москва  
(495) 755-9700

Санкт-Петербург  
(812) 703-7800

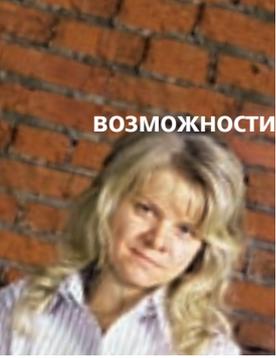
Екатеринбург  
(343) 379-3510

Новосибирск  
(383) 211-9007

Тольятти  
(8482) 75-7670

Южно-Сахалинск  
(4242) 49-9090

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do



ЛЮБОВЬ  
ЕРОХИНА-КАНДАЛИНЦЕВА  
LEROX@YANDEX.RU

# Одноразовый мир

«Купил, использовал, выбросил» — с каждым годом такая схема потребления становится все популярнее



**В ПРОШЛОМ ГОДУ НА МОЕЙ НОВОГОДНЕЙ ЕЛКЕ КРАСОВАЛИСЬ СИНИЕ И СЕРЕБРИСТЫЕ ШАРЫ. А В ЭТОМ МНЕ ЗАХОТЕЛОСЬ, ЧТОБЫ ЗЕЛЕНАЯ КРАСАВИЦА ПРИМЕРИЛА КРАСНО-БЕЛЫЙ НАРЯД. НЕ ПРОБЛЕМА: ВОПЛОЩЕНИЕ МОИХ ДИЗАЙНЕРСКИХ ИДЕЙ СТОИЛО ВСЕГО ПАРУ СОТЕН РУБЛЕЙ.**

Наряжая елку, я поймала себя на мысли, что во времена моего детства такие «причуды» мало кто мог себе позволить. Большинство людей покупали елочные игрушки один раз на много лет. Когда праздники заканчивались, игрушки бережно упаковывали в коробки, чтобы достать их на следующий год. А затем еще через год... Точно так же — «на века» — покупали и большинство других товаров. Пожалуй, единственной вещью, которую сознательно приобретали на один день, было свадебное платье.

Сегодня все изменилось. Мысль, что какую-то вещь можно выбросить сразу после ее использования, уже никому не кажется кощунственной.

Появлением «одноразового мира» человечество обязано барону **Марселю Бикю**. Его детище — шариковая ручка BIC Crystal — появилась в про-

даже в 1953 году. «Долгоиграющие» ручки стоили тогда от \$9 до \$13. Бик же предлагал свои, одноразовые, всего по 29 центов! В первое время над «сумасшедшим французом» потешались и конкуренты, и покупатели. Но Бик не сдавался, и уже через два года он продавал по 250 тыс. ручек ежедневно. А когда их производство перевалило за миллион штук в день, цена одноразовых ручек упала до 10 центов. Успех вдохновил предприимчивого барона на изобретение одноразовых зажигалок, затем одноразовых бритвенных станков... Сегодня продукция под маркой **BIC** продается по всему миру, и годовой объем продаж превышает 1 млрд. евро.

В десять раз больше совокупный мировой объем продаж еще одного популярного одноразового товара — детских подгузников. Эта цифра превышает годовой ВВП Албании, Туркменистана, Боливии и многих других стран! Объем рынка одноразовой посуды в одной только России превышает \$100 млн. в год. При этом наряду с «дешевой мелочев-

кой» в последнее время в категорию одноразовых стали попадать и многие другие товары — линзы для глаз, рубашки, нижнее белье...

Не остались в стороне от этого тренда и производители техники. Например, немецкая компания **Disky** выпустила MP3-плееры со статичным плейлистом. Заплатив всего \$26, потребители получают плеер, на который уже записаны подборки из различных песен и мелодий — романтических, «для занятий фитнесом», танцевальных... Когда музыка надоест, плеер можно выбросить и купить новый. А компания **Hot-On** предлагает одноразовые мобильники, рассчитанные главным образом на путешественников. Вместо того чтобы оплачивать роуминг при поездке в другой город, можно купить на месте одноразовый сотовый телефон с предоплаченными 60 минутами разговора. Обойдется это всего в \$40.

Появление новых технологий и высокопроизводительного оборудования, а также перенос фабрик в страны с дешевой рабочей силой позволили снизить себестоимость продукции в десятки и даже в сотни раз. Это заставило многие компании пересмотреть свои бизнес-стратегии. Они больше не стремятся разрабатывать вещи, которые будут служить долго, и не стараются использовать высококачественные материалы. Напротив, производителям выгодно, чтобы потребители побыстрее выбрасывали вещи, отслужившие свое, и приходили за новым товаром.

По мере усиления этой тенденции выигрывать будут те, кто сможет еще больше сократить жизненный цикл разработки и производства продукта, а также снизить его себестоимость. Кроме того, отличные перспективы в «одноразовом мире» будут у компаний, занимающихся переработкой мусора и созданием биоразлагаемых материалов.

# УСТАНОВКА ТЕЛЕФОНА И ИНТЕРНЕТ



**АБОНЕНТ ВСЕГДА В ВЫИГРЫШЕ!**

Специальное предложение:

**ТЕЛЕФОН + ИНТЕРНЕТ**  
ПОДКЛЮЧЕНИЕ БЕСПЛАТНО

- Подключение – в любом месте Москвы и Московской обл.
- Срок подключения в Москве – 14 дней, в Московской обл. – от 14 до 30 дней.
- Установка прямого московского телефонного номера
  - Многоканальные телефонные номера
    - IP-телефония
      - Выделенные линии Интернет
  - Корпоративные частные сети (VPN)
  - Хостинг, услуги data-центра

## Ольга Шелудченко

*Окончила Московский институт связи (ныне МТУСИ) по специальности «инженер-экономист». В 2005 году получила степень МВА в Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. Карьеру на фармацевтическом рынке начала в 1993 году в Центре внедрения «Протек», где выросла до вице-президента по маркетингу. Алтечную сеть «Ригла» возглавила в сентябре 2005 года. В 2007 году стала обладателем отраслевой премии «Платиновая унция» в номинации «Топ-менеджер года».*



# Замах на миллиард

ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ ТЕРЕШКОВА; ФОТО: «РИГЛА»

Чем выше цель, тем выше конечный результат – такого принципа придерживается генеральный директор компании «Ригла» Ольга Шелудченко

Первая аптека «Ригла» открылась в Москве в конце 2001 года. Через год их было уже 25, а к концу 2004 года – 159 с товарооборотом \$50 млн. Сеть быстро встала на ноги, опираясь на ресурсы своего основателя

– группы компаний «Протек», крупнейшего в стране фармацевтического холдинга.

Сыграл свою роль и своевременный старт: розничный рынок лекарств только формировался, из

всех игроков узнаваемым брэндом в ту пору могли похвастать разве что «Аптеки 36,6».

Так «Ригла» обеспечила себе прочное место в пятерке крупнейших розничных аптечных сетей России.

**«Ригла»**

Сеть основана в 2001 году. Входит в крупнейшую российскую фармацевтическую группу «Протек», основным владельцем которой является председатель совета директоров Вадим Якунин. На конец 2007 года аптечная сеть «Ригла» объединяла 426 аптек (не включая социальные аптеки, действующие в рамках программы ДЛО) в 26 регионах и 62 городах России. По данным аналитических агентств, компания занимает второе место среди аптечных сетей по объему продаж, а по темпам роста является лидером на розничном фармацевтическом рынке. Прогнозируемый товарооборот аптечной сети «Ригла» в 2007 году составляет \$300 млн. [www.rigla.ru](http://www.rigla.ru)

2009 год. По его итогам «Ригла» планирует увеличить количество аптек до 1000 и достичь оборота в \$1 млрд., заняв таким образом 10% рынка. Сейчас годовые продажи «Риглы» значительно ниже. Но руководство компании сознательно ставит перед командой цели, которые кажутся недостижимыми.

«Отличие нашей команды — и я горжусь этим — в том, что у нас все ставят перед собой завышенную планку, — говорит Ольга Шелудченко. — Такой подход стимулирует и личностный рост отдельных сотрудников, и рост всей компании. Это очень редкое качество коллектива, и я считаю его нашим серьезным преимуществом».

В свете этой управленческой философии главное в развитии — качественная динамика, а не констатация факта: план выполнен. «Оценивая результат, мы смотрим, что сотрудник вложил в проект и как изменилась ситуация», — уточняет сущность своего подхода Шелудченко. В то же время общая амбициозная цель сохраняется. Руководство компании последовательно внедряет культ достижений, начиная лично с себя. «По итогам 2007 года темпы роста выручки составят, по предварительным данным, 113%. Если вы меня спросите, довольна ли я, отвечу: «Нет», — говорит Ольга Шелудченко. — Результат отличный, но мы хотим еще более высоких показателей и намерены стать первыми среди своих конкурентов».

**«Валентин Юдашкин».** Подобная работа занимает у специалистов по брэндингу обычно не менее года. Но в случае с «Риглой» хватило нескольких месяцев. Как отмечает Ольга Шелудченко, «мы обратились в агентство уже подготовленными». В компании точно знали, чего хотят, и осталось лишь «расставить акценты».

В ходе ребрендинга аптеки «Ригла» были переоборудованы в ставшие сегодня уже модными супермаркеты здоровья. Логотипом компании стал яркий цветок, состоящий из пяти разноцветных лепестков в форме сердца. А абстрактное название, возможность смены которого сначала обсуждалась, не только вписалось в новую концепцию, но и стало конкурентным преимуществом брэнда. «Ригла» осознанно отстранилась от большинства игроков фармрынка, эксплуатирующих медицинские ассоциации. «Мы для здоровых и жизнерадостных людей, мы помогаем людям жить яркой, насыщенной жизнью», — заявила своим клиентам компания.

Решено было изменить и стиль, в котором оформлены помещения аптек. В Москве и Московской области переоборудование аптек закончилось полгода назад. В регионах ребрендинг планируется завершить до конца 2008 года.

Общие вложения в новый имидж составили порядка \$200 тыс. Результаты не замедлили заявить о себе. По данным **Gallup**, в первом

**Культ достижений**

Сегодня руководство «Риглы» называет первые годы жизни компании тестовым периодом развития. «К моменту создания розничного направления у «Протека» был наработан серьезный опыт в секторе дистрибуции, но не было четкого представления, как выстраивать отношения с конечным потребителем. Нам нужно было лучше понять, что такое розница, нащупать свою нишу на рынке, сформировать конкурентные преимущества», — говорит Ольга Шелудченко, возглавившая аптечную сеть «Ригла» в 2005 году. Именно с этого момента компания пошла в будущее, руководствуясь новой агрессивной стратегией. Главным ориентиром стал

**«Ригла» осознанно отказалась от медицинских ассоциаций.****«Мы для здоровых людей, мы помогаем людям жить яркой, насыщенной жизнью», — заявила своим клиентам компания****Конкурентные преимущества «Риглы»**

- Удобное местоположение аптек
- Программа лояльности
- Инновационные формы торговли
- Качество лекарств
- Единые стандарты обслуживания

**Цветок за \$200 тыс.**

Новая стратегия потребовала новых методов ведения бизнеса. Прежде всего предстояло разобраться с тем, что такое «Ригла», что ее выделяет среди других аптек, и, найдя ответ на эти вопросы, провести ребрендинг сети.

Над созданием нового фирменного стиля аптек «Ригла» работало британское агентство **Identica**, среди российских клиентов которого «Аэрофлот», «Русский Стандарт» и модный дом

полугодии 2007 года узнаваемость брэнда «Ригла» повысилась по сравнению с тем же периодом 2006 года на 20%.

Прошедший год стал успешным и по другим показателям: оборот сети вырос более чем в два раза. Среди внутренних источников роста не только обновленная концепция развития, но и синергетический эффект, который дает работа в составе крупного фармацевтического холдинга. «Мы активно используем финансовые, →

← управленческие, логистические ресурсы группы «Протек», — говорит Ольга Шелудченко.

### 5 млрд. руб. на экспансию

Приоритетные направления регионального развития аптечной сети «Ригла» — Центральный федеральный округ, Урал и юг России. Наступление ведется по двум сценариям: открытие розничных точек с нуля и поглощение конкурентов. Среди источников, за счет которых «Протек» финансирует развитие своего розничного сегмента, — облигационный заем на сумму в 5 млрд. руб., размещенный группой в 2006 году.

Первым крупным приобретением стала сеть «О<sub>3</sub>» («Озон»). Сделка прошла в конце 2006 года. Сначала ее участники заявили, что аптеки, вошедшие в состав «Протека», продолжат работать под брэндом «О<sub>3</sub>», однако через несколько месяцев «Ригла» и «О<sub>3</sub>» подписали договор франчайзинга.

### Лидеры

Самые крупные аптечные сети России по количеству точек\*

- «Аптеки 36,6» — 1090
- «Мособлфармация» — 517
- «Ригла» — 504
- «Радуга» — 455
- «Доктор Столетов» — 419
- «Губернские аптеки» — 405
- «Имплозия» — 388
- «Фармакор» — 363
- «Биотэк» — 350
- «Вита» — 323

\* Включая социальные аптеки.

Источник: центр маркетинговых исследований «Фармэксперт», 2007 год.

ли в Москве и Московском регионе мы заняли лидерские позиции. Кроме того, мы считаем, что франчайзинг с «О<sub>3</sub>» — это хороший способ выйти в новые регионы с минимальными затратами».

Среди последних поглощений — тульская сеть «Та самая! Аптека» и «Семейная аптека» в Калининграде. Суммарный годовой оборот приобретенных региональных сетей составляет \$11,5 млн.

### Маркетинг взаимоотношений

Однако механического расширения бизнеса недостаточно для развития успеха. Конкуренция на фармацевтическом рынке ужесточается. Стандарты обслуживания клиентов, которые предлагают ведущие сети, все больше сближаются. Удобное местоположение аптеки, комфортный мерчандайзинг, широкий ассортимент, разумное сочетание цены и качества медицинских товаров — чем прочнее

лояльности. Но в «Ригле» и здесь стремятся идти на шаг впереди конкурентов. «Мы постоянно стараемся предлагать клиентам нечто большее, чем делают все. Например, поздравляем постоянных покупателей с днем рождения», — рассказывает Шелудченко.

В сегодняшнем арсенале сети — дисконтная карта, предоставляющая скидки от 2% до 7% в зависимости от суммы покупки, различные акции, образовательные программы. В планах — новые услуги для постоянных клиентов и персонализированные продажи.

По данным компании, 280 тыс. человек, регулярно посещающие ее аптеки, обеспечивают им более трети продаж. А осенью 2007 года маркетинговую стратегию «Риглы» отметили и специалисты ритейла: она стала обладателем первой профессиональной премии за достижения в области розничной торговли Retail Grand-Prix в номинации «Маркетинговая компания года».

## В США считается, что нет ничего плохого в закрытии до 10% розничных магазинов — такой показатель вполне оправдан, если сеть стремится к оптимизации бизнеса

«Результатом нашего соглашения стало значительное усиление позиций аптечной сети «Ригла» в тех регионах, где мы уже присутствуем, — официально прокомментировала этот шаг Ольга Шелудченко. — Так, по количеству аптек с открытой формой торгов-

укрепляются эти нормы, тем сложнее удерживать покупателей. Решение проблемы, найденное в компании «Ригла», — активное укрепление взаимоотношений с клиентами.

По сути, речь идет о хорошо знакомых всем маркетологам программах

### Закрывать, чтобы оздоровить

Конечно, в развитии «Риглы» случались ошибки — в выборе места для аптеки, определении ассортимента и ценовой политики. Как лидеры компании относятся к неудачам? «Важно, чтобы ошибки признавались и анализировались, — говорит Ольга Шелудченко. — Если человек ошибается, значит, он работает. Не ошибается тот, кто не идет вперед: у таких людей всегда «все хорошо». Как шутит глава компании, менеджеры сети уже могут защитить диссертацию на тему «Где стоит и не стоит открывать аптеки».

«Вместе с тем закрытие одних точек и открытие других — это естественный процесс. К примеру, в США считается, что нет ничего плохого в закрытии до 10% розничных магазинов — такой показатель вполне оправдан, если сеть стремится к оптимизации бизнеса, — отмечает руководитель «Риглы». — Что касается нашей сети, то по итогам 2007 года закрылось 7% перспективных аптек — собственных и приобретенных у «О<sub>3</sub>». Мы знали о том, что некоторые объекты не соответствуют нашим ожиданиям, еще в период заключения сделки».



юридическая компания

# ИНТЕРЦЕССИЯ

**Ваш юридический советник в сфере недвижимости**

ул.Щепкина, д.28, тел./факс 684-90-55 (многоканальный).  
<http://www.intercessia.ru> e-mail: [mail@intercessia.ru](mailto:mail@intercessia.ru)



АЛЕКСЕЙ ДМИТРИЕВ  
НЕЗАВИСИМЫЙ  
ЖУРНАЛИСТ. ЖИВЕТ  
И РАБОТАЕТ  
В ВАШИНГТОНЕ.  
ADMITRI1@VERIZON.NET

# Заморская минералка выгодно продается в Америке и в России. Но выгодно ли «запивать» чистую воду соляровкой, потраченной на ее транспортировку за тысячи километров?

**Я УЖЕ ДАВНО НИКУДА НЕ ЕЗДИЛ. МОЖЕТ БЫТЬ, ПОЭТОМУ, ЗАКУПАЯ ПРОДУКТЫ В ВАШИНГТОНСКОМ СУПЕРМАРКЕТЕ, ОБРАТИЛ ВНИМАНИЕ НА БУТЫЛКУ С МИНЕРАЛКОЙ, НА КОТОРОЙ НА ФОНЕ ТРОПИЧЕСКОЙ РАСТИТЕЛЬНОСТИ БЫЛО НАПИСАНО: FIJI. ЗА ПОЛТОРА ДОЛЛАРА ПРОДАВАЛСЯ ДЕШЕВЫЙ ТУР ВООБРАЖЕНИЯ НА ТИХООКЕАНСКИЙ ОСТРОВ, ГДЕ ПОД ПАЛЬМАМИ ЖИТЬ ЛЕГКО И ПРОСТО. МАРКЕТОЛОГИ ПОБЕДИЛИ — Я КУПИЛ ВОДУ. ВОДА КАК ВОДА, ВЫПИЛ — И ЗАБЫЛ ПРО НЕЕ.**

Пустыми пластиковыми бутылками любит играть моя боксериха. Выдирая у нее из пасти тару из-под Fiji, я зачем-то принялся читать этикетку. «РАЗЛИТО В ДОЛИНЕ ЯГАРА НА ОСТРОВЕ ФИДЖИ» — бросилось мне в глаза. «Бог ты мой, неужели ее отсюда везут?!» — подумал я.

Позвонил в калифорнийский офис компании: так и есть, везут с далекого острова не только в Америку, но и в Европу, и в Азию, и в Австралию. Оказывается, только такой валенок, как я, не в курсе огромной популярности воды Fiji. С бутылками Fiji в руках видели Пирса Броснана и Вина Дизеля. В сериале «Секс в большом городе» ее хлещут чуть ли не в каждом эпизоде. Fiji можно встретить в лучших ресторанах и гостиницах Голивуда.

Выбор бутилированной питьевой воды в мире сегодня впечатляет, и Россия старается не отставать. Лично меня идущий навстречу человек с бутылкой чистой H<sub>2</sub>O радует больше, чем человек с банкой колы, пива или джин-тоника. Но я не могу не думать о тоннах полиэтилена терефталата, из которого делаются эти бутылки, и о том, что 85% этих бутылок будут жить на мусорных свалках еще тысячу лет.

Но, правда, до этого бутылки надо изготовить, наполнить и доставить покупателю. Россия не испытывает недостатка в родниках и артезианских колодцах. Нефти, из которой делается полиэтилен и солярка, у нас тоже достаточно. И если вовремя оказавшаяся под рукой бутылка «Святого источника» или «Архыза» уберезет от инфекции ребенка, то все эти расходы



Кампания по раскрутке воды марки Fiji уже стала классической.

становятся оправданными. Но трудно оправдать с точки зрения экологии расходы на транспортировку импортной воды, например, «Виттель» и «Перье» из неблизкой Франции.

Маркетологи скажут: потребителю трудно устоять перед репутацией гастрономической законодательницы — в этой стране лучше все, что предназначено для отправления в рот, включая и воду. Но лучше для кого? Для тех, кто в стремлении к чистоте вкуса и эстетике упаковки столовой воды забывает о чистоте и эстетике собственной среды обитания?

Взять для примера все ту же воду Fiji. Ее производитель не афиширует, что население одноименного остро-

ва испытывает хроническую нехватку питьевой воды. Он рекламирует его удаленность от индустриальных центров мира как гарантию чистоты, но есть тут и обратная сторона. Расстояние от Фиджи до Владивостока 8300 км (до Сан-Франциско — 8700 км). Среднее судно-контейнеровоз тратит 9 г нефть-продуктов и 80 г воды на перевозку одной метрической тонны груза на один км и выбрасывает в атмосферу 17 г газов, вызывающих парниковый эффект. Литровая бутылка Fiji весит 1,025 кг. Получается, что перевозка одной бутылки до Владивостока обойдется в 76 г топлива, 664 г воды и 146 г газов. А если предположить, что сами бутылки не производятся на маленьком острове Фиджи, а в заготовках плывут из Китая, то надо будет накрутить еще 2,3 г топлива, 20 г воды и 4,3 г газов на каждую. А как воду из Владивостока в европейскую Россию еще 8000 километров повезут и сколько тепловозов, автокаров и грузовиков будет задействовано, пока она не попадет на стол в ресторане «Палкинъ» или отеле «Кемпински», подсчитать трудно. Но ведь во что-то это для экологии обойдется?

Fiji в России пока не продается. Но планы у компании на страны Восточной Европы и СНГ большие, потому что «экслюзивные продукты хорошо себя зарекомендовали на этих рынках». В рекламных проспектах компании рекомендуется употреблять по 15 стаканов воды в день. Если все они будут наполнены жидкостью, привезенной с далекого острова, то речь пойдет о трех литровых бутылках, которые российский потребитель будет, образно выражаясь, ежедневно запивать пол-литром солярки. Стоят ли этого грезы о шелесте пальм на тропическом острове и косвенное сходство с исполнителем роли Джеймса Бонда?

# ТВ-клик в Интернете

ТЕКСТ: АЛЕКСЕЙ УПАТОВ

2008 год обещает дать старт формированию в России нового рынка — онлайн-телевидения



## Пионеры

После того как в 2006 году мировой гигант Google купил известный видеосервис YouTube за \$1,65 млрд., стало очевидно, что онлайн-видео — одно из самых перспективных направлений интернет-бизнеса. В разных странах мира подобные проекты стали расти как грибы. А теперь бум интернет-телевидения зарождается и в нашей стране.

Интернет привлекает российский бизнес прежде всего бурным ростом рынка сетевой рекламы, объем которого по итогам 2007 года оценивается в \$300 млн. Пока непосредственно на интернет-телевидение приходится менее 1% от этой суммы. Но эксперты утверждают, что уже через два года продажи рекламы на видеосайтах вырастут в России в разы и, по некоторым оценкам, достигнут \$80 млн.

Неслучайно, что в последние месяцы широкой российской публике было анонсировано сразу несколько сетевых телепроектов. В 2008 году обещают заработать на полную мощность «ТВ-Клик», TViGO, Top4Top.ru. И это только вершина айсберга. По оценкам Леонида Делицина, эксперт-консультанта инвестиционного холдинга «Финам», над созданием интернет-телевидения сейчас трудятся несколько десятков российских компаний, но большинство молчат о своих планах. «Очень скоро в борьбу за рынок включатся все крупные порталы, владельцы авторских прав, создатели контента, — уверен Делицин. — Первопроходцам, как обычно, придется тяжело, многие из них так и не встанут на ноги, но зато укажут путь другим».

Эксперты предполагают, что на первых порах наибольшей популярностью в телеинтернете будут поль-

## Перспективы России

Прогнозируется, что количество пользователей интернет-телевидения через несколько лет может достичь в России 6 млн. человек. Однако пока все необходимые технологии, хорошо работают только в Москве. Но даже москвичи осведомлены о них очень плохо. По оценке Леонида Делицина из «Финама», «половина пользователей пока еще просто ничего не знают об интернет-телевидении, и только 10% из них пользуются видеосервисами в Интернете».

зваться сюжеты «для взрослых», вслед за ними появятся востребованные публикой спортивные и познавательные передачи. И постепенно сформируется полноценная сетка вещания. «Программная политика на традиционных телеканалах оставляет желать лучшего, молодая аудитория оттуда уходит, — считает Антон Дергобузов, директор по маркетингу и продажам продюсерской компании TViGO. — Полезную информацию и развлечения все больше россиян находят в Интернете, тем более что появились технологические возможности. Но рынок онлайн-телевидения только формируется, даже терминология еще не устоялась». А по мнению генерального директора интернет-провайдера «Корбина-Телеком» Александра Малиса, бесплатным эфирным телевидением со временем будут пользоваться только те, у кого совсем нет денег: «Остальные перейдут либо на платное ТВ, либо на IPTV, а значит, и пользователей интернет-видео станет намного больше».

профессионалы, тщательно изучающие потребности зрителей.

Сейчас сайт «ТВ-Клик» предлагает около десятка каналов разной тематики. Канал «Клерки» рассказывает про офисную жизнь, «Блондинка за рулем» — про автомобили, «Девушка в поиске» — про отношения мужчин и женщин. Есть авторский канал Артемия Троицкого, посвященный музыке, и другие видеоресурсы, работающие пока в режиме тестирования. Формат контента — пятиминутные передачи, выходящие несколько раз в неделю. Средняя стоимость десяти таких пятиминуток — \$20 тыс.

«Нам очень важно получать обратную связь от зрителя, чтобы понимать, куда двигаться дальше, — говорит Дубосарский. — Но уже сейчас точно можно сказать: спрос на подобную продукцию есть, и в будущем он будет только увеличиваться». В планах «ТВ-Клик» в 2008 году расширить сеть каналов до 100, наполняя их как контентом собственного производства, так и сюжетами, купленными на сто-

## Эксперты утверждают, что уже через два года продажи рекламы на видеосайтах вырастут в России в разы и, по некоторым оценкам, достигнут \$80 млн

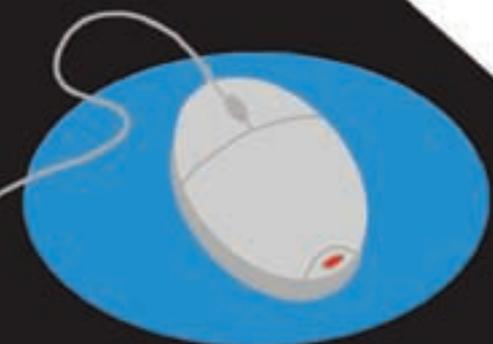
### Один из немногих

Несмотря на радужные перспективы, коммерчески успешного онлайн-телевидения в России пока нет. Среди тех, кто рвется переломить эту тенденцию, основатели проекта «ТВ-Клик», запущенного 23 октября прошлого года. Первоначально его инициаторы задумали производить контент для мобильного видео. «Но мы проанализировали рынок и поняли, что сильно погорячились, — вспоминает исполнительный директор компании Александр Дубосарский. — Это очень перспективное направление, но сегодня для его развития еще нет необходимых технологий». В итоге идея трансформировалась в «первое профессиональное интернет-телевидение», как владельцы «ТВ-Клик» позиционируют свой проект. Тем самым подчеркивается, что, в отличие от уже распространенных в Сети видеосервисов, отбором материала и производством контента занимают-

роне. При этом жестких форматных рамок у передач не будет.

«Сейчас мы делаем совместный проект с Финансовой академией, — приводит пример Дубосарский. — Наши партнеры приглашают известных бизнесменов, которые проводят семинары для студентов, а мы это снимаем и будем показывать в двух форматах. Зритель сможет выбрать или 10-15-минутный ролик сжатой информации, или полный вариант передачи продолжительностью до полутора часов».

На старте в проект «ТВ-Клик» было вложено \$2 млн., инвестором выступил венчурный фонд ABRT. Первый этап инвестиций рассчитан на три года. К марту 2008 года создатели телекомпании при самом пессимистичном прогнозе рассчитывают на минимум 10 тыс. просмотров в день, при этом, как прогнозируется, потенциальная аудитория составляет до 6 млн. человек. →



← «Это совершенно новый рынок, в данной области еще нет ни экспертов, ни проторенных путей, — рассуждает Александр Дубосарский. — Есть некое поле, ограниченное, с одной стороны, сайтами пользователей видео, уже набравшими большую популярность, и с другой стороны — эфирным ТВ. Наша цель — максимально занять это поле, не пытаясь перенести телевидение в Интернет и не переходя грань пользовательского видео. При этом проект создается совершенно открытым: любой пользователь сможет участвовать в создании контента. Мы не хотим ограничивать себя только привлечением профессионалов из мира телевидения и театра».

**Почувствуйте разницу**

● 300 тыс. рублей за минуту — минимальная стоимость рекламы на федеральном канале эфирного телевидения.  
● 5000 рублей в месяц — минимальная стоимость видеорекламы в Рунете.

собирается вложить в этот проект до \$10-15 млн., что довольно значительно для Рунета. Правда, top4top.ru не собирается ограничиваться показом видеоконтента: это будет полноценный портал для общения, с блогами, почтой, чатами, возможностью обмена фото, аудио и видео.

По мнению Антона Дергобузова, привлечение знаменитостей — один из способов быстрой раскрутки проекта. С ним соглашается и Александр Дубосарский: «Авторитетного человека всегда интересней слушать. Скажем, у нас есть авторская передача Артемия Троицкого о музыке. Это наверняка заинтересует достаточно большой сегмент не только музыкальной аудитории».

висы, — утверждает Антон Дергобузов. — Ведь это означает, что мы идем правильным путем. Конкуренции как таковой нет, места пока хватает всем. У всех есть свои секреты, ноу-хау, но мы скорее партнеры, чем конкуренты». А дружелюбие Александра Дубосарского простирается еще дальше: «Мы не рассматриваем другие проекты как конкурирующие с нами. Мы вместе вышли на это поле, где много ям и зарытых кладов, и наша цель, несмотря на ошибки и успехи друг друга, — продвигаться вперед с минимальными потерями. Можно, абсолютно не мешая друг другу, двигаться к цели. Мне приходит на ум Джек Лондон с его рассказами о золотоискателях на Клондайке: конкуренты в поисках золота, они в то же время остаются друзьями, готовыми помочь в беде. Просто кому-то повезет больше, кому-то меньше».

**На первых порах интернет-компаниям придется постоянно консультировать своих клиентов по самому широкому кругу вопросов и даже самим создавать для них интернет-ролики**

**Соперники**

Естественно, на это поле претендуют и другие игроки. Уже доступны для пользователей передачи проекта ViGO Entertainment, создатель которого — бывший генеральный директор издательского дома «Компьютерра» **Егор Яковлев**, а инвестор — венчурный фонд «Альянс РОСНО. Управление активами». Формат видео — короткометражные ролики длительностью до пяти минут, основные темы — музыка, мода, флэш-мультифильмы, юмор. Сейчас на сервисе видео@mail.ru уже можно посмотреть несколько серий мультфильма про мышонка «Рома Олимпийский» и видеогороскоп под названием «Зазаскоп».

Возглавить еще один проанонсированный проект — top4top.ru — приглашены известные телеведущие **Дмитрий Дибров** и **Лев Новоженев**. Информации о проекте мало, но на странице Диброва в ЖЖ висело объявление о приеме журналистов на работу: весь ноябрь он вместе с Новоженовым провел в беседах с кандидатами. Это значит, что вскоре портал станет доступным для всех, пока же на его сайт доступ обычным пользователям запрещен. Фонд **Russian Media Ventures**, принадлежащий акционерам «Видео Интернэшнл»,

**Достижения США**

В Соединенных Штатах рынок интернет-рекламы по итогам 2007 года превысил \$21 млрд., из которых на сектор видео пришлось \$2,5 млрд. При этом онлайн-видео смотрят 70% американцев, пользующихся Интернетом, или приблизительно 115 млн. человек.

Не остаются в стороне и крупные интернет-операторы. К примеру, «Корбина-Телеком» еще в 2005 году запустила проект Corbina.TV, по которому транслируются передачи федеральных телеканалов. А в 2006 году на его базе стартовал проект «Новое кино в Интернете», в рамках которого показываются профессиональные короткометражные фильмы. Помимо этого, компания производит собственный контент — новости, развлекательные программы. Однако, по словам Александра Малиса, последнее скорее эксперимент. «Для интернет-телевидения самая важная вещь — это наполненность сетки вещания, в ней должны быть тысячи программ разного жанра, — считает глава «Корбины-Телеком». — Сейчас мы хотим понять, что можно отдать на аутсорсинг, что можно делать самим. Для нашей компании, конечно, лучше покупать контент на стороне, чтобы не отвлекаться от основной деятельности».

Однако, несмотря на все увеличивающееся количество игроков и на их амбиции (каждый хочет «зацепить» не менее 30-50% аудитории Рунета), конкуренции создатели онлайн-видео не боятся. Скорее наоборот: все как один приветствуют новые начинания. «Мы рады, что появляются новые сер-

**Новый подход**

Основной доход интернет-телевизионщики собирают за счет размещения рекламы (хотя некоторые намекают на дальнейшую перепродажу проектов; видимо, не дает покоя пример YouTube). Онлайн-видео — особый продукт, с особым пользователем, а значит, и реклама должна отличаться от той, которую все привыкли видеть на эфирном ТВ. И с этим могут возникнуть определенные проблемы. «Новый формат не всегда понятен потенциальным клиентам, для продажи новых рекламных носителей понадобятся новые маркетинговые технологии, — уверен Александр Малис. — Пока же рекламодатель зачастую даже не знает, как измерить потенциальную аудиторию, которая посмотрит его ролик в Интернете». Непонятно рекламодателям и то, как продавать свои продукты в новом формате. Над этим им тоже придется поломать голову.

Поэтому на первых порах интернет-компаниям придется постоянно консультировать своих клиентов по самому широкому кругу вопросов и даже самим создавать для них интернет-ролики. Все это требует филигранной работы от маркетинговых и креативных отделов интернет-компаний. Хотя, по большому счету, выгоды рекламирования на видеосайтах

очевидны. «Это новый рынок и новая целевая аудитория, — рассуждает Дергобузов. — К тому же со следующего года на эфирном телевидении в очередной раз подорожает реклама, и многие компании уже не смогут себе позволить там рекламироваться».

Рекламные продажи будут осуществляться в двух форматах: спонсорские проекты и так называемые pre-roll'ы, ролики, которые демонстрируются перед просмотром передачи. Такой ролик обычно невозможно пропустить, и к тому же, кликнув на него, можно сразу попасть на сайт рекламодателя. Впрочем, в «ТВ-Клик» декларируют немного другой подход: там будут оставлять выбор пользователю, посмотреть ему ролик или нет. «Мы не должны навязывать рекламу, — объясняет Александр Дубосарский. — Если человеку по-честному объяснить, что реклама помогает нам обеспечивать его видеоинформацией, то он, скорей всего, без усилий ее посмотрит. Особенность Интернета в том, что выбор там есть всегда, и мы не хотим лишать зрителя этого выбора. Идеальный вариант рекламы — это когда она сама становится интересным продуктом. И у нас есть несколько новаторских идей, как этого добиться».

### Кадры и технологии

Помимо высоких стартовых затрат (от \$2 млн. до \$7 млн.) компании, рискнувшие осваивать рынок интернет-ТВ, столкнутся с кадровым голодом. «С одной стороны, «старые» ТВ-профессионалы не могут мыслить так, как мыслит молодежь, наша основная аудитория, — рассказывает Дергобузов. — С другой стороны, молодые кадры понимают, чего они хотят, но как это сделать — не знают». Собственно, проблема не столько в квалификации или в каких-то знаниях, сколько в новизне: на профессиональном уровне так еще никто не работал.

Например, как написать сценарий для обычного художественного фильма, более или менее известно. А написать интересный сценарий для пятиминутного сюжета, который сможет удержать человека возле компьютера, — вот это проблема.

### Телекомпании

#### Рунета

- TV-Click [www.tvclick.ru](http://www.tvclick.ru)
- TViGO [www.tvigo.ru](http://www.tvigo.ru)
- Top4Top.ru [www.top4top.ru](http://www.top4top.ru)
- Corbina.TV [www.corbina.tv](http://www.corbina.tv)

«Конкурентное преимущество будет у того, кто сможет найти все необходимые ресурсы для производства качественного контента», — уверен Дергобузов. И речь не только о людях. Александр Малис, например, считает, что в сфере Интернета, возможно, даже более важную роль, чем кадры, играют технологии. «Как-никак это телевидение следующего, третьего поколения. Вопрос в том, насколько эффективно будет работать видео по запросу».

Действительно, главное преимущество онлайн-видео перед обычным ТВ в том, что зритель сам выбирает

те передачи, которые ему интересны, и в то время, которое ему удобно. Важность технологий подтверждают и структуры затрат компаний: на начальном этапе основные вложения создатели интернет-телевидения направляют как раз на его техническое обеспечение. «Тут все взаимосвязано, — поясняет Александр Дубосарский. — Если пользователю будет неудобно, мы оттолкнем его от себя. С другой стороны, если то, что мы делаем, окажется неинтересным, то деньги, вложенные в технику, будут потрачены впустую».

СБ

## Банан-то я и не заметил

**>>>> Маркетологи из германской компании Rodenstock Eyewear разбросали на улицах кожуру от бананов. Но отнюдь не для того, чтобы посмотреть, как прохожие будут падать, поскользнувшись на шкурках.**

«Если вы умудрились не заметить банановую кожуру и наступили на нее, то спешите к нам! Вам срочно требуются высококлассные корректирующие очки. Их вы можете приобрести в одном из наших магазинов оптики — Rodenstock Eyewear». Действительно, не заметить банановую кожуру, «случайно» оставленную возле торговых центров, мог только человек с очень плохим зрением. Ведь она была гигантских размеров — под два метра! Правда, на этом все отличия этой банановой кожуры от обычной заканчивались. На вид и на ощупь «шкурка» казалась абсолютно натуральной. Создал ее немецкий скульптор Стефан фон Эссен — из современных материалов, позволяющих создавать великолепные муляжи продуктов.

Но копия есть копия — она привлекает внимание, но ее не попробуешь на зуб. Гораздо больше радости потребителям доставила британская компания — производитель сладостей Thorntons. Она разместила на одной из лондонских площадей съедобный рекламный щит, сделанный из 390 кг шоколада! Когда прохожим разрешили откусить от него по кусочку, от «шоколадки» через три часа не осталось ни крошки. И хотя специалисты компании, создававшие этот промошедевр около 300 часов, надеялись, что щит провисит неделю, они остались довольны результатами «дегустации».



**Как продемонстрировать эффект от употребления жвачки, придающей зубам ослепительную белизну?**

Можно, конечно, раздать всем покупателям по увеличительному стеклу, которое следует носить с собой и постоянно держать у рта. Но на это согласится разве что сумасшедший. В компании Wrigley's нашли более простой и изящный способ. Договорившись с сетью кофеен Starbucks о проведении «партизанской» промоакции, производитель жевательной резинки приклеил ко дну кофейных чашек укрупненное изображение белоснежной улыбки. Владельцы обеих компаний, подсчитывая прибыль от возросших продаж жвачки и кофе, наверное, улыбались не меньше.



### Песок и воздух на службе рекламистов

Когда женщины начинают особенно переживать из-за целлюлита? Конечно же, когда едут отдыхать к морю. Взяв это на заметку, компания Nivea решила использовать для продвижения крема Good-Bye Cellulite... пляж в Майами. По заказу Nivea на пляже выгородили прямоугольную зону, идеально разровняли на этом участке песок и украсили абсолютно гладкую поверхность одной лишь надписью: «Гуд бай, целлюлит!»

В городах, где климат не столь благодатный, как в Майами, Nivea продвигает свой антицеллюлитный крем не менее оригинальными способами. В Торонто, например, компания установила огромный билборд, целиком закрытый прозрачным пузырчатым полиэтиленом — таким, в который обычно упаковывают бытовую технику. Всем проходящим мимо дамам Nivea предлагала поучаствовать в «уничтожении целлюлита», убеждая их в том, что избавление от жировых «пузырьшков» с помощью разработанного компанией крема — процесс столь же легкий и приятный, как прокалывание пузырьков с воздухом.



### Дом с доставкой на дом: шоу датских почтальонов

Новая почтовая служба Дании CityMail, решив показать клиентам, что может доставлять адресатам какие угодно посылки, арендовала заброшенный склад в центре Копенгагена и всего за две недели построила в нем дом. При этом все необходимые для возведения дома материалы попадали на «стройплощадку» через... прорезь для писем!

Акция привлекла внимание датских, шведских и норвежских журналистов, и о CityMail в одночасье узнали миллионы потенциальных клиентов.



**«Встряхни эту задницу!» — с таким призывом обратились к читателям издатель бельгийского мужского журнала Nippo**

Чтобы откликнуться на призыв, читателям было достаточно нажать на кнопку включения... стиральной машины. Постеры с целой галереей голых задниц разместили на «иллюминаторах» всех без исключения стиральных машин, установленных в общественных прачечных Брюсселя. Акция была проведена в поддержку промокампании журнала, в каждом номере которого находилась карточка на бесплатное скачивание танцевальной музыки с портала Nippo.

### Один день из жизни бритвы

Летом 2007 года жители Бразилии стали свидетелями необычной погоны: гигантская бритва носилась по улицам за огромным волосом. Промоутерам, одетым в костюмы этих «персонажей», пришлось изрядно попотеть. Но результат стоил того. После акции продажи компании Philips, устроившей забеги, выросли в 6 раз! А количество тех, кто запомнил название марки, вообще не поддается исчислению. Ведь многие студенты, на которых была нацелена промокампания, активно включались в игру. Они помогли «бритве» догнать нежелательный «волос», а потом фотографировались с одетыми в необычные костюмы актерами, чтобы показать забавный снимок знакомым.



### «Взрыв» у метро радовал очевидцев

Чтобы провести запоминающуюся промоакцию, не обязательно тратить сотни тысяч долларов. Включив мозги, можно использовать даже такое, казалось бы, бесполезное (и даже вредное) явление, как... сквозняки в метро. Если прикрепить к вентиляционным решеткам сотню ярких ленточек, то каждый очередной порыв ветра из тоннеля метро будет превращаться в цветной «взрыв», за которым прохожие будут наблюдать как зачарованные.

Придумали это действие в рекламном агентстве GJP Advertising+Design для компании Party Supplies, занимающейся поставками оборудования и аксессуаров для проведения вечеринок.

### «Сюрприз» в шкафу, или Развод по-бельгийски

Бельгийский адвокат Карл Бил, занимающийся бракоразводными процессами, решил развеять миф о том, что серьезные дела шуток не терпят. За помощью он обратился к специалистам рекламного агентства to advertising.

Из своей обширной адвокатской практики Карл Бил знал, что чаще всего причиной развода становится измена одного из супругов. Причем обычно неверные мужья и жены предаются греху в номерах недорогих отелей. В шкафах этих самых номеров «щупники» из to advertising и разместили наклеенные на картон фотографии обнаженного мужчины в полный рост. В руках у бедолаги, изображающего спрятавшегося любовника, табличка с надписью «Нужен адвокат по разводам?» и телефоном Била.



## Ян Зодерквист

46 лет. Окончил университет Стокгольма, имеет степень бакалавра литературы. Работал редактором шведских журналов *Allt om Bocker* и *Moderna Tider*; редактором на телевидении. Ныне — колумнист газеты *Finanstidningen* и кинокритик в газете *Svenska Dagbladet*. Один из основателей журнала *Dolly*, посвященного вопросам новой экономики и новой биологии. Участник проекта *SpeakersNet*.



# Эра коммуни- каторгов

ФОТО: МАРИЯ ЖЕЛЕЗНОВА; АССИСТЕНТ: ФЕДОР СМИРНОВ

## Время капитализма заканчивается. С таким манифестом выступили авторы книги «Нетократия» Александр Бард и Ян Зодерквист

*Конечно, капиталистические отношения не исчезнут в один момент. Но на смену буржуазии уже приходит новый правящий класс — нетократия. Его формируют люди с блестящими коммуникационными способностями, умеющие ловко манипулировать информацией. Именно они унаследуют власть, подчинят себе финансовую и законодательную систему. Наш обозреватель **Артем Пащук** встретился с **Яном Зодерквистом**, чтобы поговорить о том, как изменится бизнес в нетократическом мире.*

### «ТАЙНОЕ СТАНОВИТСЯ ЯВНЫМ»

**Ваша книга «Нетократия» впервые была опубликована в 2000 году. Произошли ли с тех пор какие-либо события, подтвердившие вашу правоту?** Да. Мы написали книгу до того, как случился крах доткомов. А если вы ее читали, то знаете, что там много написано как раз о том, что большинство предпринимателей-капиталистов совершенно не понимают феномен Интернета. Они рассматривали Сеть просто как еще одну воз-

можность для извлечения прибыли. Думали: «Вот, сейчас мы выйдем в Интернет и заработаем там кучу денег». Это было настолько наивно! Инвесторы закачивали миллиарды долларов в проекты, которые так и остались нереализованными. Для нас еще на ранней стадии этого процесса было очевидно: бизнесмены не вполне понимают, что делают. Как можно вкладывать капитал в то, о чем имеешь лишь смутное представление?

Кроме того, в своей книге мы описали феномен прозрачности, который

заставляет компании играть по новым правилам. И вскоре пошла волна корпоративных скандалов — Enron, WorldCom, Parmalat... Конечно, дело не в том, что компании стали более жадными или нечестными. Просто скрыть что-либо с каждым днем становится сложнее — все махинации вылезают наружу. В итоге начался своеобразный бум деловой этики. Руководители компаний внезапно заинтересовались этикой — но совсем не потому, что они вдруг стали религиозными или в них проснулась духовность. Просто они теперь живут в новой среде, где все тайное быстро становится явным.

**Билл Клинтон** был не первым американским президентом, который любил подурочиться. Но ему выпало руководить страной в такие времена, когда информация распространяется беспрепятственно и без санкций высокого начальства. В эпоху до Клинтона новости распро- ➔



← страняли журналисты, которые и не мечтали написать о чем-либо подобном. Помнится, в 1992 году я был в Вашингтоне. У власти тогда был Буш-старший, и все знали, что на протяжении 15 лет у него была любовница. Но никто об этом не писал — это не считалось серьезной журналистикой.

Когда же стало известно о похождениях Клинтона, люди, которые стремились навредить ему, сначала попытались протолкнуть эту историю в Newsweek. Но редактор этого журнала отказался, заявив: «Это несерьезно, мы это не можем опубликовать». И что сделали недоброжелатели Клинтона? Запустили новость на сайт, специализирующийся на сплетнях, — и произошел взрыв. Тогда уже и «серьезным» СМИ пришлось подхватить эту тему, чтобы не остаться в стороне от того, что всеми горячо обсуждалось. О чем это говорит? Престижные, высокопрофессиональные СМИ уже не в состоянии режиссировать спектакль. Ими командует Интернет. А сейчас, с появлением блогов, этот тренд стал еще заметнее.

Одну из заключительных глав нашей книги мы посвятили тому, как

**Нетократия**  
Этот термин был придуман в начале 1990-х в редакции американского журнала Wired в качестве замены для невнятного понятия «цифровой класс». Представляет собой сложение английского слова net («сеть») и греческого слова kratos («власть»).  
Дословное значение: «власть сетевых лидеров».

терроризм будет использовать новые возможности и инструменты в Сети. Это было написано до 11 сентября 2001 года. Так что, я бы сказал, довольно многое из того, что мы предсказывали, сбывается. «Нетократию» до сих пор переводят на новые языки — думаю, как раз потому, что высказанные в ней предположения оказались верны.

**«ВСЕ ОТРАСЛИ — ПОД УГРОЗОЙ»**

**Давайте поговорим о том, как Сеть изменила современный бизнес. Хотя вы и утверждаете, что предприниматели весьма поверхностно разбираются в интернет-технологиях, бизнес огромного числа компаний сейчас крайне зависим от электронных коммуникаций...** Так ведь у них нет выбора. Сегодня Сеть — это место, где находятся потребители. И бизнес вынужден быть там. Но просто быть там — этого еще недостаточно, чтобы преуспеть. Это лишь базовое требование. Далее нужно задуматься над тем, как работает Сеть, как использовать ее для достижения ваших целей.

**Некоторые виды бизнеса с приходом Интернета больше потеряли, чем приобрели, — например, звукозаписывающие компании и киностудии. Каким еще отраслям, на ваш взгляд, грозит вымирание или глубокая трансформация вследствие информационной революции?** Вообще-то всем. Если вы добились успеха в рамках старой парадигмы, любая перемена для вас — плохая новость. Успех делает вас ленивым. Вы думаете: «Я успешен, мне незачем меняться». Но окружающая среда меняется так быстро! Даже если вы очень успешны сегодня, нужно готовиться к тому, что ваша нынешняя бизнес-модель долго не протянет.

Возьмем, к примеру, производство безалкогольных напитков — что может угрожать этой отрасли? Оказывается, получая новые знания, люди становятся более сознательными, задумываются об экологии. И вместо того, чтобы покупать газировку в магазине, куда ее доставляли на грузовике, возможно, за несколько тысяч километров, шведы стали делать аналогичный напиток у себя дома с помощью

специальной машины. Казалось бы, Интернет тут ни при чем. Но производители газировки попали в беду из-за того, что люди свободнее обмениваются информацией и начинают мыслить прогрессивно.

Что касается музыкальной и киноиндустрии, то они столкнулись с проблемами, потому что им стало сложно получать деньги за их продукт. Но в данном случае все не так безнадежно — им просто нужно с этим разобраться, ведь есть много способов заработать, просто изменив бизнес-модель. **Однако вместо этого музыкальная индустрия пытается сохранить старую бизнес-модель, отстаивая свои интересы в бесконечных судебных тяжбах.** Это естественно. Для большинства людей здравый смысл заключается в том, чтобы сохранить старый порядок вещей — это кажется проще, требует меньших затрат энергии, чем изобретение чего-то нового. **Может ли у них что-нибудь получиться?** Нет. На Западе в крупных городах уже почти не осталось магазинов, торгующих компакт-дисками, потому что новое поколение потребителей предпочитает скачивать музыку из Сети. Остается только один вопрос — будут ли они скачивать ее легально или нелегально. Думаю, рано или поздно потребители поймут: если исполнители, артисты, режиссеры не получают денег за свой труд, у них не остается стимула работать. Да, теперь у нас есть бесплатная альтернатива — сайты типа **MySpace**, где любители выкладывают свой контент. Это, конечно, очень здорово! Я только за, когда люди проявляют свою индивидуальность. Но, если честно признаться, качество этого контента не очень высокое. Найти что-то стоящее на таких сайтах так же трудно, как найти иголку в стоге сена. Если потребителям важно качество, они должны согласиться с тем, что творцам нужно платить. Нужно найти какой-то компромисс, работающую модель.

**Тут, наверное, можно привести в пример группу Radiohead, которая предложила всем желающим скачать их последний альбом из Интернета, заплатив любую сумму — размер гонорара определяет сам пользователь. А не хочешь платить — качай бесплатно. И, конечно, никто не заплатил?**

**Да, две трети пользователей предпочли не платить. Но остальные заплатили в среднем по \$6 за альбом.** Что гораздо ниже обычной цены диска. Хотя, возможно, это действительно выход из положения. **Издательский бизнес тоже пострадал, верно? У меня ушло секунд 20, чтобы найти «Нетократию» в открытом доступе в Интернете, и еще пять секунд, чтобы скачать полный текст книги на свой компьютер. Вам не обидно, что вы не можете получать деньги с каждого разошедшегося экземпляра своей книги?** Я понимаю, что это невозможно. И, кстати, зарабатываю на жизнь не книгами, а лекциями. В каком-то смысле я даже рад, что любой желающий может мгновенно получить доступ к нашей книге. В прежние времена, как только первый тираж раскупался, книгу было трудно найти в продаже. Но, конечно, было бы ошибкой думать, что Интернет решит все наши проблемы. Он решит часть проблем — и одновременно создаст новые проблемы. Некоторые наивно полагают, что Интернет спасет демократию. И совершенно напрасно — Интернет ничего не спасет. Сеть — это просто новый метамедиум, который является отражением того, что мы думаем, как мы относимся к политике, культуре, СМИ и т. д. Это отражение нашей социальной идентичности.

**«БИЗНЕС ПЕРЕСТАНЕТ БЫТЬ ПРОИЗВОДСТВОМ»**

**Какой станет система управления бизнесом в будущем? Вы предпринимаете сдвиг власти на всех уровнях,**

**Что почитать**

- «Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма». Александр Бард, Ян Зодерквист. — СПб.: Издательство Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
- «Поиск. Как компания Google и ее конкуренты переписали законы бизнеса и изменили нашу культуру». Джон Бэттелл. — М.: Добрая книга, 2006.

**в том числе и внутри компаний. Эти перемены уже видны?** Да, перемены идут полным ходом. Интернет и новое программное обеспечение дают нам новую инфраструктуру для совместного труда. Допустим, у вас есть компания, в ней имеется отдел разработки новых продуктов, в котором работает пять человек. Если раньше вам приходилось рассчитывать только на этих пятерых, то теперь ваши возможности гораздо шире. С помощью Сети вы можете пригласить кого угодно для превращения ваших замыслов в продукты. Велика вероятность того, что человек, который способен справиться с поставленной задачей, не работает в вашей компании. Скорее всего, он находится где-то еще. Но вы можете с ним связаться. Это означает, что граница между вашей компанией и окружающим миром постепенно стирается. Возрастает объем информации, которой вы обмениваетесь с внешними источниками — разработчиками, клиентами, поставщиками. Вы гораздо глубже интегрируетесь в экосистему по сравнению с компанией традиционного типа. Такой подход уже применяют, например, в **Procter & Gamble** — их явно вдохновил пример открытой операционной системы Linux, которая была создана энтузиастами извне. Вместо того чтобы поручать всю работу своим пяти сотрудникам, вы можете привлекать гениев со всего мира.

**Феномен, о котором вы сейчас говорите, получил название краудсорсинг.** Да, и он получает все более широкое распространение. Например, компания **Lego**, производящая игрушки, предлагает потребителям скачать из Интернета специальное программное обеспечение, с помощью которого можно создать новый конструктор. Если разработка окажется удачной, Lego запустит ее в производство.

**Какие функции в итоге достаются компании?** Бизнес компании →

**«Сеть — это просто новый метамедиум, который является отражением того, что мы думаем. Это отражение нашей социальной идентичности»**

# «Становится бессмысленно прятать свои карты, потому что никто не захочет с вами играть. Наоборот, вы открываете свои карты всем»

← уже не сводится к тому, чтобы создавать продукт. Вместо этого нужно шлифовать свою торговую марку и координировать деятельность всех разрозненных источников, генерирующих творческие идеи. Возможно, вам даже не придется больше заниматься производством — если вы поймете, что кто-то справляется с этим лучше. Некоторые модели автомобилей BMW уже не производятся самой BMW. Их сборкой занимается сторонняя компания, а BMW лишь контролирует процесс и координирует поставку деталей. На машине стоит марка BMW, но в привычном смысле слова это не автомобиль производства BMW.

**Сейчас хватает примеров компаний, которые отошли от производства и сосредоточились на маркетинге.** Верно. И прозрачность, о которой мы говорили, имеет здесь непосредственное значение. Становится бессмысленно прятать свои карты, потому что в этом случае никто не захочет с вами играть. Наоборот, вы открываете свои карты всем. И находится тот, кто говорит: «Ого! У тебя есть эти карты, а у меня — вот такие. Давай играть вместе». Когда-то бизнес был похож на игру в покер, а сейчас это уже что-то иное.

Можно провести параллель с наукой — сейчас в ней огромную роль стала играть коллективная работа. Старый стереотипный образ ученого — это одинокий гений, который сидит в своей лаборатории, колдует над пробирками и вдруг получает какой-то фантастический результат. Сейчас все иначе: я прочел где-то, что число авторов научных статей удваивается каждые десять лет. Может, это не точная цифра, но тенденция именно такова. Раньше ученые публиковали лишь готовые результаты своих открытий. Сейчас они публикуют полусырые идеи, наброски, предположения. Другие используют этот материал и продолжают работу в задан-

**Александр Бард**

Второй соавтор «Нетократии» лучше всего известен в России как бывший участник поп-группы Army Of Lovers, на счету которой пять альбомов и более 20 хитов. Позднее Бард основал группу Vasium и принял участие в записи двух альбомов группы Alcazar.

С 2005 года он работает над новым (и весьма успешным) музыкальным проектом BWO (Bodies Without Organs). Александр Бард также известен как автор песен, которые он писал для ряда шведских артистов, и как продюсер. Является одним из основателей компании звукозаписи Stockholm Records, управляет рядом интернет-проектов. Известен своими выступлениями за легализацию наркотиков, в защиту проституток и сексуальных меньшинств.

ном направлении. Вместе они могут создать что-нибудь выдающееся, хотя каждый из них поодиночке, возможно, не создал бы ничего.

**В прошлом крупные корпорации служили примером для всех остальных. Сегодня мы видим, что небольшие компании порой более прибыльны и лучше организованы. Какого размера будут наиболее успешные фирмы в будущем?** Это будет определяться факторами эффективности и экономии. Если окажется, что какой-то продукт дешевле производить дома, нежели в цеху, то его будут производить дома. Что особенно важно, уровень расходов на сотрудничество с внешним миром сейчас стремится к нулю. Это означает, что вы наверняка сможете найти того, кто способен выполнить работу лучше и дешевле. И, следовательно, тренд, о котором вы сказали, сохранится.

**А как изменится система управления в тех крупных компаниях, которые сохранятся в будущем?** Я сомневаюсь, что иерархическая структура будет по-прежнему актуальна. Не потому, что наступила какая-то неслыханная демократия, а просто в силу того, что коллективные решения, которые стали возможны благодаря современным технологиям, и лучше, и принимаются быстрее. Это не мои предположения — это результаты большого количества исследований. Решения всегда оказываются лучше, когда их принимают люди с разных сторонними взглядами и интересами. Например, в ходе эксперимента двум группам предлагают принять решение по одному и тому же вопросу. В первую группу входят лучшие студенты из элитных школ, рафинированные интеллектуалы. Вторая группа представляет собой смесь из людей разного сорта — и ее решения неизменно оказываются лучше.

У нас в Швеции тоже случаются корпоративные скандалы. Один из них

произошел в страховой компании Skandia, менеджмент которой получал незаслуженные миллиардные бонусы. Когда это вскрылось, многие руководители компании были уволены, а один из них сейчас в тюрьме. Причина неудачного решения о выплате бонусов, которое их погубило, связана с тем, что этих топ-менеджеров было мало и они были похожи друг на друга. Они просто не могли взглянуть на ситуацию со стороны, не могли понять, что это неприемлемо. Если вы сегодня хотите принимать верные решения, необходимо рассматривать проблему с разных точек зрения. Кто-то должен задавать глупые вопросы. В традиционной иерархической организации задавать глупые вопросы не принято. А ведь это большое благо для компании. Вопрос, который задан дилетантом, заставляет вас принимать во внимание все те вещи, о которых вы сами никогда бы не подумали.

В Швеции сейчас идут дебаты: нужно ли изменить законодательство таким образом, чтобы в совет директоров компаний входило определенное количество женщин? Нас с Александром Бардом зовут участвовать в подобных дискуссиях, и мы говорим: вы должны приглашать их добровольно. Не нужно ждать перемен в законодательстве, это же в ваших интересах — иметь больше непохожих людей в руководстве, больше разных точек зрения.

## «ДЕНЬГИ НЕ БУДУТ МЕРИЛОМ УСПЕХА»

**Основной критерий успеха сегодня — постоянный рост. Все хотят роста бизнеса, ВВП, личных доходов и т.д. Как вы думаете, откажемся ли мы когда-нибудь от такой идеологии?** Отношение меняется уже сейчас. Раньше, когда молодых людей, ищущих работу, спрашивали, что для них важно, они ставили на первое место высокую зарплату. Сейчас в списке приоритетов зарплата уже

где-то на девятом месте. А на первом — радость и удовлетворение от работы. Люди хотят быть там, где происходит что-то важное; там, где круто находится. Они понимают, что если это условие выполняется — деньги придут. Но делать что-нибудь исключительно ради больших денег они не хотят. Талантливые разработчики готовы чуть ли не все свое время посвящать созданию программных продуктов с открытым кодом, за которые им никто не заплатит. Все, что они получают, — это кайф от процесса и признание среди коллег. Деньги перестали быть тем мощным мотивирующим фактором, которым они были на протяжении долгого времени.

**Возможно, для творческих личностей это действительно так. Но для менеджеров и акционеров по-прежнему нет ничего важнее денег.** Да, но имейте в виду: если в вас жив этот старый менталитет, то в новых условиях вы уже не будете богатым акционером или богатым менеджером — вы просто не впишетесь в динамику процесса.

**А как насчет государственной политики? Ведь каждое правительство заинтересовано в том, чтобы экономика страны росла?** В нашей книге мы написали о том, что сама концепция государства становится устаревшей. Правители могут требовать чего угодно, но рост достигается не благодаря им, а благодаря бизнесу.

**Мне все-таки не очень понятно: если деньги становятся менее важными, то как мы будем удовлетворять свои основные физические потребности?** Нам всегда задают этот вопрос, по этому поводу чаще всего возникает непонимание. Вспомните историю: до зарождения капитализма были поместья, фермы. Потом на этом базисе стала развиваться промышленность. Но это не означало, что фермы должны были исчезнуть, что производство пищи стало менее важным. Это всего лишь означало иную расстановку сил. Едва народившаяся буржуазия стала покупать и продавать поместья, как простой товар. Раньше помещики о таком и помыслить не могли! Владельцы имений получали их в наследство, жили там всю жизнь и передавали

своим сыновьям. Похожая ломка стереотипов происходит и с наступлением эпохи нетократии. Деньги останутся, не важно какие — обычные или электронные. Но они уже не будут выполнять прежних функций. Они не будут мерилем успеха, не смогут дать вам безграничной власти. Они будут просто одной из необходимых вещей — как бензин для машины.

### «НАМ ПРИДЕТСЯ РАБОТАТЬ НЯНЬКАМИ У АЗИАТОВ»

**Будет ли конкуренция в нетократическом обществе более жесткой?** Во многих отношениях — да, потому что в руках потребителей будет сосредоточено больше власти. Число поставщиков бесконечно, вы можете покупать у кого хотите. Можете сравнивать цены по всему миру. Логистика улучшается с каждым днем. Значит, производителям придется все время сокращать свою маржу. Это уже сейчас создает проблемы компаниям, для которых Интернет является основной торговой площадкой. Взгляните на Amazon — объем продаж растет безумными темпами, а прибыль сокращается. Почему? Потому что конкуренция обострилась, ведь копировать удачные бизнес-идеи стало очень просто. Вариантов остается немного: либо вы предлагаете самые низкие цены, либо предлагаете что-то эксклюзивное и уникальное, либо вы мертвы.

**Какое место уготовано России в нетократическом мире?** Я не являюсь большим экспертом по России, так что вряд ли смогу много сказать по этому поводу. Очевидно, что зависимость от нефти и газа — это плохо. Нефтяная экономика плохо управляема. Политическая ситуация тоже вызывает озабоченность. Если вы имеете правительство, легитимность которого вызывает сомнения, оно не будет стабильным, и люди будут вести бизнес с опаской — ведь никто не знает, что будет завтра. Бизнес боится непредсказуемости.

**Как бы вы предложили преодолеть зависимость от нефти?** Я думаю, что нужно очень умно распорядиться деньгами, которые приносит торговля нефтью. Прежде всего нужно вкладывать их в образование и инфраструктуру.

### Нетократы — кто они?

Совершенные нетократы — основатели Google Лари Пейдж и Сергей Брин. «Стиль жизни нетократа требует уникальных способностей и особенного мироощущения, — пишут Бард и Зодерквист. — Что отличает нетократов, так это потребление: намеренно эксклюзивное, минималистское и совершенно свободное от указаний. Нетократы путешествуют в места, не разработанные туристической индустрией, слушают музыку, которую не производят фирмы звукозаписи, пользуются веб-сайтами, которые не только не содержат рекламу, но и не рекламируют свое собственное существование, и потребляют товары и услуги, которые не упоминаются в медиа и потому не известны широким массам. Этот стиль жизни невозможно зафиксировать: он всегда будет претерпевать постоянные изменения».

**Находятся ли развивающиеся страны в русле тенденций, которые вы описали в «Нетократии»?** Мы побывали во многих бедных странах, общаясь с чиновниками и бизнесменами. Поначалу мы боялись, что они нам скажут: «Вся эта ваша нетократия — это для Запада, для богатых стран». Но оказалось, что они превосходно понимают все то, о чем мы говорим. Бедные страны проскочили «проводной» этап развития Сети и сразу очутились в беспроводном мире. В ЮАР, например, к жилым домам не подведены телефонные линии, но у всех есть мобильники, с помощью которых люди в том числе выходят и в Интернет.

С точки зрения глобализации очень важно, чтобы богатые страны нашли общий язык с бедными государствами, чтобы была некоторая однородность интересов. Почему? Потому что в противном случае бедные будут саботировать богатых. Они не будут уважать авторские права, будут производить контрафактную продукцию, будут привлекать корпорации низкими налогами и т.д.

**Глядя на то, как стремительно азиатские страны из сельскохозяйственных превращаются в высокотехнологичные, можете ли вы предположить, что в скором времени они сумеют обогнать Запад?** Еще бы! Сегодня главный лузер во всем мире — это бывший работник западной промышленности. Ведь то, что он умеет делать, кто-то еще готов сделать гораздо лучше и дешевле. Для этих людей уже невозможно найти подходящую работу: они дорого стоят, но при этом пользы приносят совсем немного. Люди в богатых странах должны понять: чтобы поддерживать высокий уровень жизни, нужно производить что-то ценное. Нельзя думать: «Мы были богатыми и всегда останемся такими». Так не бывает, ничто не длится вечно. Азиаты шустрее, умнее, энергичнее. Посмотрите: французские железнодорожники бастуют, потому что машинисты хотят выходить на пенсию в 50 лет. Если вы расскажете об этом людям в Сингапуре или в Шанхае, они просто помрут со смеху. При таком развитии событий скоро самыми бедными станут европейские страны. И тогда нам придется наниматься к азиатам — няньками для их детей. **СБ**

# Не инвестируйте в иллюзии!

От каких заблуждений полезно избавиться, задумав проект по покупке бизнеса? Советует генеральный директор консалтинговой компании «Гурус» Игорь Тетерин



**ЗАБЛУЖДЕНИЕ****№1****ХОРОШИЙ БИЗНЕС НЕ ПРОДАЮТ**

**ЗАМЕЧУ СРАЗУ: ЭТО ОПАСЕНИЕ ОБОСНОВАННО, ПЛОХИХ КОМПАНИЙ ВЫСТАВЛЯЕТСЯ НА ПРОДАЖУ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ХОРОШИХ.** Часто под видом перспективного бизнеса, якобы еще не полностью реализовавшего свой могучий потенциал, продается просто неудачный проект. Например, ресторан в непроходимом месте или производство невостребованной продукции. Под видом зрелого бизнеса с обширной клиентской базой может предлагаться на продажу бизнес в умирающей отрасли. А завод с недвижимостью в собственности может обернуться предприятием, отягощенным долгами: реальные выгоды от такого приобретения оказываются близкими к нулю.

Тем не менее хороший бизнес продают. И мотивы для этого могут быть самыми разными.

Кто-то из владельцев успешной компании пожелал уйти на покой или разойтись с другим учредителем.

Кто-то задумал новый проект.

Кто-то решил перевести свои бизнес-активы в денежную форму. И если есть возможность получить за предприятие справедливую цену, то почему бы его не продать?

Наша практика подтверждает эти выводы. В 2006-2007 годах мы содействовали в продаже фабрики, выпускающей снековую продукцию. Его создатели, бывшие производс-

твенники, за девять лет сумели хорошо отладить технологические процессы. Достигнутые бизнес-результаты позволяли оценить предприятие в \$1,3 млн. Но при этом все заметнее становились слабые места: маркетинг, стратегическое и финансовое планирование. Чтобы не потерять конкурентоспособность, требовалось серьезно изменить работу служб. Но загруженность учредителей оперативными вопросами не позволяла заняться стратегическими задачами. А назревший процесс передачи власти наемному менеджменту они никак не решались начать: единства взглядов по поводу будущего бизнеса не было.

По существу, компания переросла своих создателей. Им было ясно, что оставлять все, как есть, нельзя. И после долгих сомнений они решили свой бизнес продать.

Среди малых и средних компаний довольно мало идеальных предприятий. И этот случай был именно таким. Кого могло заинтересовать это предложение? Мы изначально решили, что необходимо искать покупа-



**Игорь Тетерин**

39 лет. Закончил Московский авиационный институт. Получил степень MBA по маркетингу и степень DBA по финансам в университетах США. В апреле 2005 года учредил и возглавил компанию «Гурус», специализирующуюся на оказании консультационных услуг в сфере продажи/покупки бизнеса и сопровождения сделок по слияниям и поглощениям. [teterin@gurus.ru](mailto:teterin@gurus.ru)

теля, имеющего опыт руководства бизнесом подобного типа. В этом случае он мог бы его успешно реструктурировать. И в результате все произошло именно так. Фабрику купил генеральный директор другого пищевого производства, решивший возглавить собственное дело.

С момента сделки прошло уже более полугода — достаточный срок, чтобы подвести первые итоги. Финансовые показатели компании совпадали с ожиданиями покупателя. Нынешний владелец обновил управленческую команду и ассортимент выпускаемой продукции. Прибыль пока отстает, что понятно: чудес не бывает, реструктуризация требует опережающих затрат. И в целом покупатель доволен приобретением. Предприятие наращивает свои конкурентные преимущества и стоит уже больше, чем в момент покупки. Ведь стоимость бизнеса далеко не так чувствительна к краткосрочным колебаниям финансовых результатов, как к перспективам компании. А они, несомненно, стали лучше.

**Завод с недвижимостью в собственности может обернуться предприятием, отягощенным долгами: реальные выгоды от такого приобретения оказываются близкими к нулю**

## КТО РАБОТАЛ В БОЛЬШОМ БИЗНЕСЕ, СПРАВИТСЯ С МАЛЫМ

**ТАК РАССУЖДАЮТ МНОГИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, МЕЧТАЮЩИЕ КОГДА-НИБУДЬ СТАТЬ ПОЛНОПРАВНЫМИ ХОЗЯЕВАМИ ФИРМЫ ПОМЕНЬШЕ.** Уверенность в успехе вселяет прежний управленческий опыт. Но предприятия разного размера развиваются на основе разных конкурентных преимуществ, и управляются они тоже по-разному.

Небольшие фирмы, как правило, не входят в круг лидеров рынка, у них нет сильных брэндов, они не могут экономить на масштабах бизнес-операций. Их сила в гибкости, высокой скорости принятия и реализации решений. Например, выпуская новую продукцию, они не проводят широкомасштабные маркетинговые исследования. Выигрыш во вре- →

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ****№2**

← мени для них бывает важнее, чем страховка на случай потерь из-за неудачного эксперимента. Потери как таковые, во-первых, обычно бывают не так уж и высоки. Во-вторых, большого бюджета на маркетинг все равно нет. В-третьих, службы маркетинга обычно нет тоже. Экономически нецелесообразно содержать менеджеров, отвечающих за отдельные бизнес-операции, как это принято в крупном бизнесе. Владелец малой компании нередко не только ставит задачи, но и лично организует их исполнение. И даже если у него есть степень MBA, она не уберезет от проблем. Специальное бизнес-образование лишь косвенно поможет в

решении стоящих задач — за счет широкого кругозора и знания всего арсенала управленческих инструментов. Но чтобы их применять в малом бизнесе, важнее привычка к напряженной работе.

Впрочем, тех, кто мечтает вступить на предпринимательский путь, трудности не останавливают. Директор по развитию одной из строительных компаний приобрел при нашем участии мебельное производство в Московской области. Новый владелец начал с анализа рынка и стратегического планирования. Но вскоре этот интеллектуальный проект ему пришлось отложить и погрузиться в решение десятков оперативных

вопросов. Приближалась мебельная выставка, к которой ничего не было готово. Водители «Газелей», лишившись контроля в момент смены собственника, стали выполнять «левые» заказы. В общей неразберихе крупному магазину из Тулы отгруженную продукцию укомплектовали не той фурнитурой... Потребовалось полгода, чтобы решить наиболее экстренные проблемы. Но стабильности добиться не удалось. Летом, на пике сезонного спада на офисную мебель, компания оказалась в финансовом кризисе. Выйти из него удалось лишь путем невероятных усилий и немалых жертв.

Сейчас развитие компании идет удачно. Чтобы удача не отвернулась, ее хозяину приходится работать по 12 часов в день без отпуска и почти без выходных. Но, к счастью, сам процесс развития бизнеса увлекает нового владельца. Он знает, каких целей намерен достичь, и эти цели его вдохновляют.

**Владелец малой компании нередко не только ставит задачи, но и лично организует их исполнение. И даже если у него есть степень MBA, она не уберезет от проблем**

## ЗАБЛУЖДЕНИЕ

# №3

## ИДЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС — С НЕДВИЖИМОСТЬЮ В СОБСТВЕННОСТИ

### ОДНАЖДЫ ПО ПРОСЬБЕ ВЛАДЕЛЬЦА МЫ ПРОВОДИЛИ ОЦЕНКУ СЕТИ МАГАЗИНОВ ПАРФЮМЕРИИ.

В сеть входило около двух десятков точек в крупных городах на юге России. Торговые площади, которые они занимали, в большинстве случаев находились в собственности компании.

Первое знакомство с бизнесом оставило хорошее впечатление: стабильное, прибыльное предприятие. При этом собственная недвижимость обеспечивала ему целый ряд серьезных преимуществ.

Во-первых, можно было не опасаться внезапного повышения арендной платы или выселения из занимаемого помещения.

Во-вторых, отсутствие арендной платы снижало издержки бюджета.

В-третьих, под недвижимость компания могла брать крупные кредиты,

полностью покрывавшие ее потребности в развитии. Надежный залог обеспечивал также низкий процент.

Но по мере детального ознакомления с экономикой предприятия первоначальное впечатление стало меняться.

Выгоды от кредитования под залог недвижимости оказались не такими уж высокими. Если бы предприятие развивалось на арендованных площадях, оно могло бы почти наполовину финансировать рост товарооборота и открытие новых магазинов из собственной прибыли.

А самое главное, неоправданно низкой оказалась выручка ряда магазинов. Простой расчет показал: если бы владельцы компании арендовали торговые площади по рыночным ставкам, то их прибыль сменилась бы убытком.

Выявилась и другая неприятность. Темпы роста продаж компании составляли 15% в год, в то время как рынок в целом рос на 20-25%. Иными словами, доля компании на рынке медленно сокращалась. И причиной этой тенденции было ошибочное увлечение приобретением новых помещений для открытия магазинов. В то время как конкуренты, арендуя подходящие площади, открывали за год по четыре-шесть новых точек продаж, наша компания могла открыть только одну или две.

В итоге конкуренты нарастили свои продажи, сумев занять наиболее перспективные для розничной торговли места. А наша компания за снижение рисков в конечном итоге заплатила долей рынка. Ее привлекательность для дальнейших инвестиций понизилась.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ****№4****БИЗНЕСОМ МОЖНО ЛИЧНО НЕ УПРАВЛЯТЬ**

**ВЛОЖЕНИЯ В ПРИОБРЕТЕНИЕ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЮЩЕГО МАЛОГО ИЛИ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ОБЫЧНО ОКУПАЮТСЯ ЗА ПОЛТОРА-ДВА ГОДА.** Инвестированный капитал приносит доходность 50-70% годовых, а иногда и больше. Отличный вариант для инвестора! Главное, найти стабильно работающую компанию, не требующую ежедневного контроля. Но чудес не бывает. Высокая доходность часто сопряжена с высоким риском. Надежды на наемного управляющего, заботливо и ответственно развивающего бизнес, оправдываются не всегда. Наш опыт продажи предприятий показывает: чем меньше бизнес, тем более активного участия владельца он требует.

Это правило в последний раз подтвердила продажа ресторана,

состоявшаяся весной 2007 года. Покупателем стал предприниматель, имевший небольшой опыт в ресторанном бизнесе. Он мечтал наладить контроль над купленным бизнесом, а затем передать оперативные функции управляющему.

Первые недели после покупки давали надежду на то, что эти планы осуществимы. Хорошее местоположение заведения, закрепленное долгосрочным договором аренды, обеспечивало стабильную посещаемость и выручку. Казалось, что для сохранения высокой репутации ресторана и контроля денежных потоков со стороны нового хозяина действительно потребуются минимум личных усилий.

Но вдруг уже на следующий месяц прибыль упала. Начали скачкообраз-

но расти цены на закупаемые продукты. Однако шеф-повар не хотел менять поставщиков, ссылаясь на уникальность их продукции и рыночные реалии. Пришлось владельцу лично заняться ревизией. И выяснилось, что по некоторым позициям закупочные цены в накладных превышали цены в прайс-листах тех же поставщиков на 20-30%. Премия к рыночной цене похищалась из кассы ресторана.

Стало ясно, что закупки — огромное поле для злоупотреблений и придется их контролировать лично. Конечно, владельцу это не нравилось. В октябре он нанял управляющего и, передав ему функции оперативного контроля, стал реже посещать свое предприятие. А управляющий тем временем сосредоточил внимание на сдаче залов под банкеты. При этом он построил работу так, что невозможно было понять реальные расходы и доходы на проведение этих мероприятий. Владельцу стало ясно, что такая ситуация грозит большими проблемами. Ему пришлось взять составление сметы банкетов под личный контроль. А управляющий через две недели был уволен.

Теперь владелец ресторана ходит в него, как на работу, каждый день.

**КОНСУЛЬТАНТ ПРИ ПОКУПКЕ НЕ НУЖЕН**

**НЕ ТАК ДАВНО К НАМ ОБРАТИЛСЯ СОВЛАДЕЛЕЦ ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ, РЕШИВШИЙ ВЫКУПИТЬ ЧАСТЬ БИЗНЕСА У СВОИХ КОМПАЬОНОВ.** Казалось бы, зачем в данной ситуации привлекать консультанта? Покупателя искать не надо. Экономисты бизнеса все участники сделки знают прекрасно. В компании есть юристы и финансисты, которым можно поручить оценить ее стоимость и подготовить необходимые документы. Их привлечение стоило бы дешевле, чем услуги специалистов со стороны.

Но оказалось, что не все так просто. Владельцы компании уже пытались провести продажу долей бизнеса своими силами и столкнулись с рядом

проблем. Во-первых, собственным специалистам глубоко погрузиться в подготовку сделки не позволяли каждодневные управленческие заботы. Во-вторых, у финансовых служб компании отсутствовал опыт оценки бизнеса. В-третьих, у компании три подразделения, находящиеся в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске. А значит, кто-то должен координировать работу трех региональных финансовых директоров. Первоначально за эту задачу взялся один из учредителей. Но возник конфликт интересов между компаньонами. Стало ясно, что координировать проект должна нейтральная сторона, лично не заинтересованная в результатах оценки доли каждого совладельца.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ****№5**

Изучив ситуацию в этой компании, мы убедились, что привлечение внешнего консультанта было, пожалуй, единственно верным шагом. Во всех трех подразделениях оказалась разная учетная политика. В одну бизнес-единицу входит по несколько юридических лиц. Доли учредителей в них не совпадают и требуют отдельной оценки.

Центры прибыли торговых компаний и производственных участков не разделены. Между подразделениями практикуются запутанные внутренние взаиморасчеты — отнюдь не по рыночным ценам.

Все это требует тщательного изучения состояния каждой бизнес-единицы. Сейчас этот проект в разгаре. **СБ**

# Корпоративная терапия

ТЕКСТ: АЛЕКСЕЙ УПАТОВ; ФОТО: МАРИЯ ЖЕЛЕЗНОВА

## Журнал «Свой бизнес» и компания UpVision предлагают уникальную программу HR-решений для растущих компаний

*Как быть, если в коллективе много конфликтов? Что делать с начальником отдела, не умеющим находить общий язык с подчиненными? Как поступить, когда рядовые сотрудники не разделяют идеи своего руководства? Всех уволить?! «Все зависит от того, каким бизнесом вы управляете и к какой цели стремитесь, — уверен тренер и консультант по HR-решениям Михаил Степанов. — Если вы работаете на стройке и вам нужно быстро решить локальную производственную задачу, возможно, действительно лучший выход — установить жесткие правила. В крайнем случае, можно нанять временных сотрудников, готовых работать на любых условиях, и какое-то время они будут вам безоговорочно подчиняться. Но если вы мечтаете построить выдающуюся компанию, вам придется потратить немало времени и душевных сил, чтобы понять и использовать на благо своего бизнеса личную мотивацию людей». Компания UpVision, которую Степанов создал и которой руководит, предлагает корпоративные программы, позволяющие решить эту непростую задачу.*

— Уникальность UpVision в том, что она решает проблемы бизнеса на максимально глубоком уровне — уровне установок и ценностей отдельных сотрудников компаний, — рассказывает Михаил Степанов. — Мы не продаем стандартных образовательных программ и не даем стандартных рекомендаций. Подобно многим консалтинговым компаниям, мы проводим корпоративные тренинги. Но используем их только как один из HR-инструментов. Цель этих тренингов — не обучение как таковое, а диагностика и коррекция взаимоот-

ношений в коллективе. Наша практика показывает, что любые конфликты, любое эффективное или неэффективное взаимодействие между людьми можно свести к четырем уровням сложности: уровню поведения, навыков, установок и ценностей. Поэтому во время тренингов мы в игровой форме вскрываем эти уровни и только затем, оценив проблему, предлагаем ее решение.

**Какие варианты проблем и решений возможны?** Возьмем простой пример. Предположим, есть конфликт с сотрудником, который посто-

янно опаздывает на работу. Если это связано с уровнем поведения, то ему достаточно будет просто сделать замечание — и человек исправится.

Предположим, сотрудник продолжает опаздывать и объясняет свою недисциплинированность какими-то личными причинами. Скажем, в его районе постоянные автомобильные пробки, и он никак не может рассчитать время, необходимое на дорогу до офиса. В этом случае налицо проблема с навыками. Нужен тренинг, чтобы человек научился тайм-менеджменту.

Реально же на практике мы часто сталкиваемся с тем, что и после обучения ничего не меняется: человек продолжает опаздывать. Это значит, что проблема лежит еще глубже, на уровне установок, или, по-другому, на уровне мотивации. У человека могут быть некие психологические причины, по которым ему важно опаздывать. Причем он может этого не осознавать, может искренне стремиться исправиться, но почему-то снова и снова не приходит на работу вовремя. Например, это может быть такая установка: никто не может мной управлять, я свободная личность — и своими опозданиями человек это подтверждает.

**Что из этого следует?** Возникает ситуация, с которой, я уверен, →

## 4 УРОВНЯ ВОВЛЕЧ.

1. ПОВЕДЕНИЯ

2. НАВЫКИ

3. УСТАНОВКИ  
(МОТИВАЦИЯ)

4. ЦЕННОСТЕЙ



### **Михаил Степанов**

35 лет. Окончил МГИМО и аспирантуру Института экономики РАН. Работал в банковском секторе, в том числе руководителем финансовой службы банка «Сосьете Женераль Восток» и финансовым директором инвестиционного банка «Дрезднер Кляйнворт Бенсон». В 2001 году создал образовательно-консалтинговую компанию UpVision. Директор по персоналу медиакомпании Gameland, издающей журнал «Свой бизнес». [stepanovm@gameland.ru](mailto:stepanovm@gameland.ru)

← сталкивался любой руководитель. Если проблема вашего подчиненного реально на уровне установок, а вы пытаетесь решить ее на уровне поведения и навыков, то либо эффекта совсем не будет, либо он будет временным.

**А как действуете вы?** Применяем следующий метод: вскрываем конфликт до его основания и проясняем позиции конфликтующих сторон. Например, выясняем, почему человеку важно опаздывать. При этом предлагаем руководителю этого человека четко выразить свое отношение к сложившейся ситуации. И если руководителя она не устраивает, то он может подчиненного предупредить: я тебя понимаю, но если ты будешь продолжать опаздывать, то мы тебя уволим. То есть мы провоцируем кризис. И часто бывает, что под воздействием кризиса мотивация человека меняется. А затем решение проблемы на уровне установок вызывает цепную реакцию: происходят перемены на уровнях навыков и поведения. То есть человек начинает быстро осваивать

**UpVision**

Компания основана в 2001 году. Фокусируется на двух направлениях работы с клиентами: — консультирование и развитие (структурирование) навыков эмоциональной компетентности HR-директоров, топ-менеджеров, владельцев компаний; — HR-решения для растущего бизнеса в сфере построения эффективных взаимоотношений с клиентами, командообразования, воспитания бизнес-лидеров, создания корпоративной культуры. Телефон: (495) 507-50-05 www.upvision.ru

сразу расстаться с таким человеком, какой бы яркой звездой он ни был.

**Каковы опыт и знания тренеров UpVision? Вы привлекаете профессиональных психологов?** Конечно. И они не только имеют профессиональное образование, но и являются практическими психологами, т.е. имеют огромный опыт внедрения знаний в реальный бизнес. У многих есть опыт работы в крупных корпорациях, у некоторых даже опыт управления собственной компанией. Все это дает возможность во время тренинга достаточно быстро диагностировать проблемы. Но я хочу обратить внимание: специалист, который способен оказать действительно ценную помощь, должен обладать не просто знаниями, а эмоциональной компетентностью — умением понимать чувства и глубокие мотивы поведения людей.

**Вы затрагиваете очень тонкие процессы. Где гарантия, что они не усугубятся после вмешательства тренера?** Именно потому, что процессы тонкие, наш подход очень кон-

**А можно ли вам заказать разовую консультацию?** Можно. Мы гибко подходим к потребностям клиента. Часто бывает, что клиенту важно получить позитивный опыт и убедиться в качестве продукта. Поэтому мы открыты к различным формам сотрудничества. При этом наш опыт показывает, что HR-решения эффективно работают тогда, когда интегрируются в среду компании. Краткосрочное сотрудничество этого добиться не всегда позволяет. И мы очень дорожим своей репутацией.

Однако кроме комплексных корпоративных решений, описанных выше, UpVision предлагает и программы, адресованные специалистам. Это уже скорее тренинги навыков. Они предназначены для людей, которые профессионально связаны с управлением людьми, подбором и формированием команд. Или для менеджеров по продажам. Мы с готовностью поделимся своими знаниями и наработками в этой сфере.

**В чем особенность ваших программ для специалистов? Чему, например, в отличие от стандартных тренингов, UpVision может научить менеджеров по продажам?** Мы даем продавцам инструментарий, которым они в дальнейшем могут пользоваться на уровне практического психолога: навыки управления собственными чувствами и эмоциональным состоянием. Это те глубокие знания, которые помогают понять человеческую природу, структуру мотивации. На эти знания очень эффективно ложатся стандартные техники продаж и влияния.

Например, мы проводили ряд занятий для сотрудников службы абонентского обслуживания компании «Корбина-Телеком». В результате слушатели нашего курса вышли на принципиально новый уровень общения с клиентами.

**Вы передаете свои методики HR-специалистам других компаний?** Это одно из приоритетных направлений работы UpVision. Ведь одна из целей нашей компании — сформировать HR-сообщество профессионалов, применяющих передовые технологии и инструменты диагностики и влияния.

**«Решение проблемы на уровне установок вызывает цепную реакцию: происходят перемены на уровнях навыков и поведения. Человек начинает себя совершенно иначе вести»**

навыки, которые до этого не давались ему годами, начинает себя совершенно иначе вести.

**Но ведь может быть и совсем по-другому: предупреждение об увольнении человек пропустит мимо ушей.** Значит, в этом случае его установки базируются на определенных личных ценностях, которые не совпадают с ценностями компании. Значит, этот сотрудник в любом случае уйдет от вас: не по вашему приказу, так по собственному желанию. Он просто найдет себе другое место работы, которое ему больше нравится. И удерживать его деньгами или еще чем-то бессмысленно. Практика показывает, что в итоге это будет приводить к еще большему напряжению. Конфликты на уровне ценностей практически неразрешимы. Ценности людей меняются очень редко, и обычно вследствие серьезных жизненных кризисов. Лучшее

**Клиенты UpVision**

- ИТ-компания «Диасофт»
- ИТ-компания «Поинт»
- Инвестиционная группа «Атон»
- Интернет-магазин «Озон»
- Логистическая компания Major Cargo
- Холдинг «Корбина-Телеком»

сервативный, аккуратный. Когда наш специалист приходит в компанию, он поступает как семейный доктор: без уверенности в необходимости «лечения» и его обсуждения с «пациентом» он не будет использовать ни один психологический механизм. Мы предпочитаем сделать пять предварительных диагностик, согласовать каждый шаг с клиентом — и только тогда начинаем конкретную программу. При этом стремимся работать комплексно. Наше сотрудничество с постоянными клиентами включает не только обучение, разрешение конфликтов, решения реальных кейсов, но и помощь в подборе персонала. Например, по инициативе своих клиентов мы участвуем в собеседованиях с кандидатами на вакансию в компаниях. Ведь проще сразу отсеять людей с «неправильными» установками и ценностями, чем потом их «переделывать».

программа

## INSIGHT (инсайт)

Комплексная программа развития эмоциональной компетентности «InSight» предназначена для людей, которые профессионально связаны с управлением людьми, подбором и формированием эффективных команд.

В основу технологии легла концепция «управления взаимоотношениями по ценностям». Этот подход базируется на понимании 4 уровней вовлеченности человека, когда он принимает участие в любой деятельности и выступает во взаимоотношения с другими людьми:

### ПОВЕДЕНИЕ

как достигать цели (знания, технологии)

### СПОСОБНОСТИ

как научиться достигать цели (навыки)

### УСТАНОВКИ

как захотеть научиться и достигать цели (мотивация)

### ЦЕННОСТИ

как реализоваться в этой жизни в соответствии со своими личными ценностями (миссия)

Для того чтобы профессионал мог ориентироваться в уровнях вовлеченности другого человека и эффективно с ним взаимодействовать, программа «InSight» предлагает следующие инструменты:

### Систематизированные знания по основам эмоционального менеджмента

1. Основы взаимоотношений в организации. (Типы управления людьми: директивный стиль, управление по целям, управление по ценностям. Принципы распределения ответственности. Четыре типа кадровой политики с точки зрения системы «управления по ценностям», анализ эффективности. Четыре стадии развития любой организации. Реформы и кризисы переходных периодов. Мотивационная матрица как основной инструмент реализации кадровой политики. Системные законы и «динамики» в организациях – три закона равновесия в организации. Практика реализации кадровой политики. Управление изменениями.)
2. Практические основы знаний о психологическом устройстве человека.

«Эмоциональная компетентность» определяется как «способность профессионала понимать свои собственные чувства, эмоциональные состояния других, правильно оценивать их, а также контролировать свои эмоции и конструктивно их выражать, используя их для того, чтобы управлять своим поведением, а также влиять на поведение других».

insight [ˈɪnsaɪt] сущ.

- 1) прощательность; способность проникновения в суть (into)
- 2) интуиция; понимание

**Психологические типы личности. Уникальная авторская методика диагностики типов личности М.Степанова (основанная на психотипической теории А.Афанасьева)**

### 1. Теория по типам личности.

(Применение методики для понимания типа мироощущения и типа взаимодействия разных людей в зависимости от психотипа. «Языки» и особенности построения взаимоотношений у людей с различным психотипом. Принципы подбора персонала и формирования команд. Использование знаний психотипов при разрешении конфликтов.)

### 2. Практические методики по диагностике

и использованию знаний по типам личности. (Технология диагностики типа личности. Структура «первого» собеседования, шаблон интервью.)

### Навыки личной эмоциональной компетентности

#### 1. Набор диагностических инструментов для определения установок и приоритетов человека.

(Ошибочные цели сотрудников, приоритеты, стиль взаимодействия в зависимости от порядка рождения, диагностика по «ключевым словам», диагностика по языку тела, позам и жестам.)

#### 2. Навыки эмпатии и влияния.

(Коммуникативные навыки, практика «присоединения» к чувствам и потребностям других людей, навыки выражения собственных чувств, управление эмоциями. Личностный тренинг по взаимоотношениям, опыт самоосознания и понимания своей глубокой мотивации.)

#### 3. Навыки управления конфликтом.

(Управление конфликтом через применение диагностических инструментов и навыков влияния.)



## аудитория

HR-директора, профессиональные управленцы и менеджеры, владельцы и собственники предприятий.

## результаты

Участника программы обучения и тренинга по технологии «InSight» ожидают:

- персональные открытия в областях понимания природы мотивации и поведения людей
- уникальные работающие технологии диагностики, выстраивания взаимоотношений, влияния и управления мотивацией
- персонализированные профессиональные знания и практический опыт, который нельзя купить за деньги

## Магазин натуральной косметики Manufaktura

**>>>> Компания Manufaktura основана в Чехии в 1991 году. Занимается производством натуральной косметики и аксессуаров для бани, развивает сеть одноименных специализированных магазинов.**

В 2006 году компания вышла на российский рынок: в различных регионах нашей страны уже работает 27 франчайзинговых магазинов под брендом Manufaktura.

Ассортимент продукции магазинов Manufaktura состоит из освежающих гелей для душа, гармонирующих пен для ванны, смягчающих и массажных масел, шипучих солей, глицеринового мыла, различных кремов, бальзамов, солей из минеральных источников Карловых Вар и Мертвого моря, а также различных аксессуаров для бани и душа.

Отличительная особенность интерьера магазина — использование старинных вещей, связанных с бытом чешской деревни прошлых веков, которые подчеркивают натуральность продукции, произведенной исключительно вручную. Для открытия франчайзингового магазина Manufaktura необходимо помещение площадью 15-25 кв. м в торговом центре или на оживленной улице. Объем инвестиций в проект — 15 тыс. евро. Роялти отсутствует. Паушальный взнос — 2 тыс. евро. Срок окупаемости магазина — 1 год.

Компания Manufaktura оказывает франчайзи организационную поддержку, обеспечивает подбор ассортимента к моменту открытия торговой точки, а также консультирует по всем вопросам, связанным с функционированием партнерского магазина.

### **Etalon-Jenavi**

Крупнейшая российская компания по производству ювелирной бижутерии Etalon-Jenavi намерена внедрить во всех своих франчайзинговых торговых точках hi-tech-инновации.

Маркетологи компании предложили оснащать сетевые магазины ЖК-мониторами, DVD и карманными компьютерами. Это позволит рознице более оперативно знакомить покупателей с новинками и будущими поступлениями. Для сети Etalon-Jenavi также разрабатывается система интерактивного общения партнеров с головной компанией, позволяющая делать мгновенные заказы на производство при появлении новых изделий.

## Магазин декоративной косметики и средств по уходу за телом Bottega Verde

**>>>> Bottega Verde — лидер итальянского рынка косметики, имеет сеть из 300 одноименных концептуальных магазинов с годовым оборотом свыше 150 млн. евро.**

Компания Bottega Verde возникла 32 года назад как небольшая травная аптека в Пиенце (область Тоскана). Все косметические средства Bottega Verde производятся на собственном предприятии компании, которое сертифицировано по системе качества Европейского союза DNV UNI EN ISO 9002. Предлагаемый Bottega Verde ассортимент включает средства по уходу за волосами, лицом и телом, продукцию для ванны и душа, мужскую, детскую и декоративную косметику. Концептуальные магазины Bottega Verde оснащены современным оборудованием, в них

оригинально оформлены витрины и часто обновляется презентация продукции. В компании действует специальная программа обучения для франчайзи. Объем инвестиций для создания магазина Bottega Verde — 73 700 евро. Выбор помещения для магазина — важная составляющая бизнеса, поэтому ей надлежит уделить особое внимание. Bottega Verde утверждает местоположение будущего магазина до того, как партнер арендует его или приобретет. Роялти отсутствует. Паушальный взнос составляет 3 тыс. евро. Срок окупаемости магазина — 1,5 года.

## Магазин детской одежды «Нежный возраст»

**Компания «Дом детской одежды», владеющая маркой «Нежный возраст», работает на рынке с 2001 года и является одним из лидеров московского рынка детской одежды класса «премиум».**

**В магазинах «Нежный возраст» представлен широкий выбор гламурных нарядов для мальчиков и девочек, а также практичная одежда и обувь на каждый день. Основу товарного ряда составляют премиумные бренды: Kenzo, Burberry, Laura Biagiotti, Dolce & Gabbana, мини-копии взрослых коллекций прет-а-порте от Dior, романтические Small is Beautiful, шикарные, но практичные Paessagino. Помимо известных марок в магазинах «Нежный возраст» продаются модные западные бренды, которые слабо представлены или вообще отсутствуют на российском рынке.**

**С 2004 года «Дом детской одежды» активно развивает сеть по системе франчайзинга. Для открытия магазина под брендом «Нежный возраст» требуются инвестиции в размере 330 тыс. евро. Паушальный взнос за франшизу составляет 10 тыс. евро. По договору франчайзи отчисляет в рекламный фонд сети 1% от своей выручки. Срок окупаемости проекта — 2 года. Магазин «Нежный возраст» может располагаться как в отдельно стоящем здании, так и в торговом центре. Общая площадь необходимого помещения — 85 кв. м. Франчайзер разрабатывает дизайн-проект, макет вывески магазина, осуществляет консультативную и техническую помощь при подборе и формировании ассортимента, поставяет продукцию для реализации.**

## Магазин женского белья и домашней одежды WOMEN'S SECRET

WOMEN'S SECRET — лидер на испанском рынке женского белья. На сегодняшний день W'S имеет 150 собственных магазинов в Испании и более 90 магазинов в 24 странах мира.

Торговая марка WOMEN'S SECRET появилась в Испании в 1993 году. Сегодня для 89% испанок этот бренд — первый по узнаваемости. Основу коллекции W'S составляет женское белье, полная коллекция которого включает в себя ночную и домашнюю одежду, купальники и аксессуары

В России под брендом WOMEN'S SECRET сегодня работает 21 магазин. Для открытия магазина необходимы инвестиции от \$85 тыс. Паушальный взнос рассчитывается по схеме: 30 евро с одного кв. м магазина плюс НДС. Площадь магазина или отдела в торговом центре — от 70 до 150 кв. м. Роялти отсутствует. Франчайзер обучает персонал партнерских магазинов и дает скидки на поставляемые коллекции.

### X5 Retail Group

Компания X5 Retail Group, управляющая розничными сетями «Пятерочка» и «Перекресток», запустила новую программу франчайзинга для магазинов шаговой доступности. Франчайзинговые магазины будут работать под брендами «Пятерочка-Экспресс» и «Перекресток-Экспресс». Планируемая торговая площадь магазинов — от 50 до 200 кв. м. В создаваемом совместном предприятии доля X5 Retail Group составит до 40%. В рамках соглашения X5 получает опцион на выкуп дополнительных 30% в 2011 году и еще 30% — в 2013 году.

## Магазин мужской молодежной одежды SPRINGFIELD

**>>>> Торговая марка SPRINGFIELD создана в 1988 году. Она принадлежит испанской компании CORTEFIEL GROUP, которая производит модную одежду и аксессуары для молодежи.**

Коллекции SPRINGFIELD включают в себя линию одежды для города и спортивную одежду. В рамках каждой линии SPRINGFIELD наряду с позициями, которые называются «непрерывными» и присутствуют в магазинах круглый год, есть также регулярно обновляемые позиции, разработанные в соответствии с последними тенденциями моды.

Благодаря структуре и комбинации тканей, использованию новейших производственных технологий одежда SPRINGFIELD не мнется, легко гладится и устойчива к изнашиванию.

Принцип easy care (легкий уход) снижал одежду этой марки

### Zoppini

В России появились первые концептуальные магазины итальянской бижутерии Zoppini, работающие по франчайзингу. Сразу три монобрендовых магазина Zoppini открылись на территории России в ноябре 2007 года: в Красноярске, Владивостоке и Ставрополе. Розничные магазины Zoppini в виде отдельной секции могут быть открыты на площади от 15 кв. м. Возможен /и формат киоска, для которого необходимо всего 8 кв. м. Размер первоначальных инвестиций — от \$25 тыс. Срок окупаемости проекта не превышает одного года.

## Комплекс виртуальной реальности Trans-Force

**>>>> Компания Trans-Force развивает сеть уникальных развлекательных комплексов. В настоящее время она владеет двумя комплексами на территории Санкт-Петербурга — на 200 и на 70 посадочных мест.**

Комплекс Trans-Force выполнен в виде кают-компании огромного космического корабля. По периметру установлены иллюминаторы, за которыми располагается проекционная система и панорамный цилиндрический экран. На экран выводится панорамное изображение происходящего за бортом, что и наблюдают посетители во время представления. Комплекс не имеет аналогов в мире: это и образовательный ресурс, и интерактивный театр, и конференц-зал, и ресторан, и центр семейного досуга, и аттракцион нового поколения. Наряду с большим комплексом Trans-Force компания предлагает также аттракционы, рассчитанные на 13 посадочных мест. Образовательные и развлекательные комплексы Trans-Force — это прежде всего сетевой проект. Сеть комплексов развивается в привязке к территории и количеству жителей. Комплекс на 200 мест с одним-двумя аттракционами рассчитан на город с 500 тыс. жителей, комплекс на 70 мест с одним аттракционом — на 100 тыс. жителей. Для организации комплекса на 70 мест потребуется площадь от 300 кв. м и инвестиции в размере \$460 тыс. Паушальный взнос за франшизу составляет \$110 тыс. Размер роялти зависит от формата комплекса. Срок окупаемости проекта — 2-3 года.

Как стать успешным инвестором вопреки колебаниям коварного фондового рынка? Ответ прост — следуйте пути Уоррена Баффета, владельца самой успешной в истории инвестиционной компании Berkshire Hathaway. Роберт Хагстром проанализировал решения, принятые гуру инвестирования, и вывел философию, которой он руководствуется

Роберт Г. Хагстром

# Уоррен Баффет

## Как \$5 превратить в 50 миллиардов

**Р**аботая над своей книгой, Роберт Хагстром изучил круг партнеров и учителей Баффета. Какие идеи воспринял у них и превратил в краеугольные принципы своего бизнеса

великий инвестор? Его основные подходы к покупке акций довольно просты:

□ инвестиции нужно рассматривать как покупку бизнеса другой компании;

□ инвестиционный портфель должен иметь низкую оборачиваемость;

□ вкладывать нужно лишь в такой бизнес, который вы можете понять и проанализировать;

□ маржа между ценой покупки и реальной стоимостью акций должна обеспечивать безопасность инвестиций.

Хагстром вполне мог бы ограничиться этими выводами. Но он пошел дальше. Книга «Как превратить \$5 в 50 миллиардов» подробно показывает, как именно Уоррен Баффет принимает решения о покупках на основе своих знаменитых принципов. Каждому принципу посвящена одна из глав, а в качестве примеров взяты сделки с акциями трех компаний: Coca-Cola, The Washington Post, Gillette.

### Наставники гуру

Скажите мне, кто ваши друзья, и я скажу, кто вы. Этот расхожий

АВТОР



Роберт Г. Хагстром — практикующий инвестор. Начал свою карьеру в 1984 году с курсов подготовки в компании Legg Mason. Тогда же познакомился с отчетами

компании Berkshire Hathaway и начал собирать информацию о ее работе. До 1995 года работал брокером, инвестируя на основе принципов Уоррена Баффета. 17 апреля 1995 года создал собственный инвестиционный фонд.

Поначалу вкладывал средства в акции традиционных компаний. В 1998 году присоединил свой фонд к фонду Legg Mason Capital Management, инвестирующему в акции технологичных предприятий.

афоризм применим и к Уоррену Баффету. На протяжении всей жизни выдающегося инвестора окружали великие экономисты и предприниматели. Именно они и определили его подход к вложению денег.

Первый из этой когорты — отец финансового анализа **Бенджамин Грэхем**. Он начал работу в одной из брокерских контор Уолл-стрит посильным еще до Великой депрессии 1929 года. В 1926 году Грэхем организовал инвестиционное товарищество, которое благополучно разорилось через три года, во время краха фондового рынка. Но в итоге кризис дал Грэхему больше, чем он потерял. Задумавшись над сутью происходивших событий, он решил сформулировать правила поведения инвестора на рынке. Итогом четырехлетних размышлений стала книга «Анализ ценных бумаг», которая до сих пор является библией каждого серьезного инвестора.

Именно в возрожденную после кризиса фирму Бенджамина Грэхема в 1950-х годах пришел молодой Уоррен Баффет. Именно здесь он воспринял основное правило инвестирования, которому следует до сих пор: покупка акций по разумной цене. Грэхем учил Баффета выбирать для вложений недооцененные компании и делать это исходя из двух критериев. Во-первых, цена компании не должна превышать две трети ее собственного капитала (чистых активов, балансовой стоимости акций). Во-вторых, акции должны иметь низкий коэффициент P/E (price-to-earnings ratio),

представляющий собой отношение цены акции к чистой прибыли на акцию. Сделка, основанная на таком правиле, позволяет обеспечить определенную «маржу безопасности» инвестиций, не допустить убытков.

Второй человек, повлиявший на Баффета, — **Филипп Фишер**. Экономист и консультант в сфере инвестиций, он сформулировал еще один важный критерий отбора интересных для вложений объектов: компания должна обладать рыночным потенциалом выше среднего, а руководить ей должны в высшей степени квалифицированные менеджеры. Именно эти факторы позволяют зарабатывать устойчивую прибыль на протяжении ряда лет. Если компания не обладает этими составляющими, Баффет никогда не вложит в ее акции свои средства. И еще один принцип Фишера, взятый им на вооружение, — вкладывать лишь в небольшое число компаний, бизнес которых тебе понятен. Распыление инвестиций грозит, по словам Фишера, тем, что «вы можете не уследить за яйцами во всех корзинах».

Третий кит, на котором держится инвестиционная философия Баффета, — труд **Джона Бэра Уильямса** «Теория инвестиционной стоимости». Эта работа дала создателю Berkshire Hathaway важнейший инструмент — модель расчета действительной стоимости акций той или иной компании. Суть этой модели сам Уильямс сформулировал предельно ясно: «Ценность →



Книга об инвесторской практике Уоррена Баффета (в оригинале — *The Warren Buffett Way*) впервые опубликована в 1994 году. В результате многочисленных переизданий ее общий тираж превысил 1,2 млн. экземпляров. На русском языке впервые была выпущена издательством «Лори» в 2000 году под названием «Путь Уоррена Баффета». В 2007 году компания «Эксмо» выпустила новое издание книги под названием «Уоррен Баффет. Как \$5 превратится в 50 миллиардов».

**«Путаница, которой часто сопровождаются те или иные инвестиционные операции Баффета, объясняется достаточно просто: подход Баффета к инвестиционной деятельности представляет собой синтез <...> четырех тео-**

**рий. «Недостаточно обладать незаурядным интеллектом, — писал Декарт. — Принципиально важно найти этому интеллекту правильное применение». Именно это и отличает Уоррена Баффета от других инвестици-**

**онных менеджеров... Баффет превосходит их всех благодаря своей способности интегрировать инвестиционные стратегии четырех мудрых инвесторов в единую целостную концепцию инвестиционной деятельности.»**

**Цитата**

## Рецензия от читателя

**Алексей Попов,**  
аналитик управляющей  
компания «КапиталЪ»



Читая книгу Уоррена Баффета, несложно заметить, что гуру инвестиций придерживается принципа buy and hold («купить и придержать»). Если посмотреть на историю отечественного

фондового рынка, то данная стратегия вполне могла бы быть оправдана. Однако в реальности наши инвесторы довольно редко могут позволить себе вложить средства на долгие годы и забыть о них.

Очень интересно было познакомиться с основными принципами, которым следует Баффет. При выборе акций основной акцент он делает на силе менеджмента и брэнда. И при этом не исключает компании, у которых в последние годы бизнес шел очень хорошо, которые достигли существенных результатов, но имеют довольно неясные перспективы. Сложный вопрос, насколько это оправданно — полагать, что в будущем благоприятные тенденции сохранятся, апеллируя к прошлому. Например, в фонде у Баффета есть компании, которые были куплены 30 лет назад и уже исчерпали свой потенциал роста.

Помимо стратегии выбора компаний я нашел полезной описанную методику управления портфелем, а также главу, посвященную психологии денег. Может быть, много нового там и не сказано, однако лишнее напоминание о вреде эмоций в деле инвестирования никогда не помешает.

← коровы определяется молоком, ценность курицы — яйцами, а ценность акции — дивидендами, которые она приносит». Проще говоря, нужно определить стоимость чистого денежного потока, который принесет компания за время своей деятельности, и дисконтировать ее по соответствующей ставке. Это и будет реальная стоимость бизнеса.

И наконец, четвертый человек, сформировавший представления Баффета об инвестировании, — его давний партнер и вице-председатель совета директоров Berkshire Hathaway **Чарльз Мангер**. Именно он убедил Баффета в том, что иногда можно отойти от жестких принципов Грэхема и заплатить справедливую цену за компанию с хорошими качественными характеристиками. Благодаря этому Баффет совершил ряд удачных инвестиций в перспективные предприятия, которые раньше не приобрел бы. Ведь их акции торговались без значительного дисконта к стоимости.

### Акции — это бизнес

Покупая акции, нельзя полагаться на ситуацию на бирже, текущий курс акций компании. Решение о покупке нужно принимать только исходя из оценки ее перспектив. Проще говоря, инвестор должен действовать не как спекулянт, а как бизнесмен, строящий прибыльный бизнес. Логика Баффета здесь проста: если компания из года в год показывает хорошие финансовые результаты, ее положение устойчиво, а перспективы безоблачны, то случайные коле-

бания курса акций ничего не значат. Рано или поздно цена акций этой компании поднимется до справедливой стоимости.

Владелец акций должен воспринимать себя как собственника компании и знать о ее деятельности все, что должен знать собственник: товары и услуги, трудовые отношения, структуру затрат на сырье, производственные мощности и оборудование, потребности в реинвестировании капитала, систему хранения материальных запасов, дебиторскую задолженность и потребность в оборотном капитале. Проще говоря, принимая решение об инвестициях, инвестор должен изучать отчетность компании, а не динамику ее акций на фондовом рынке. Первое отражает действительную стоимость акций, второе — лишь настроения биржевых игроков.

Именно так действует Уоррен Баффет: он выбирает не акции, а бизнесы.

Первый критерий Баффета при выборе объекта для вложений — простота и понятность бизнеса для инвестора. Инвестор должен понимать, как работает компания, быть уверенным в ее стабильности в будущем, а значит, и в стабильности собственной прибыли. Если инвестор плохо понимает, на чем основан бизнес заинтересовавшего его предприятия, то он не сможет спрогнозировать прибыль от инвестиций. В таких условиях вложения напоминают русскую рулетку и инвестициями их назвать сложно.

### Цитата

«Некоторые из компаний (в частности, купленные совсем недавно ювелирные фирмы) Уоррен Баффет нашел типичным для него способом — объявив о поиске таких компаний в годовом отчете перед акционерами

Berkshire Hathaway... В годовых отчетах Berkshire Hathaway, а также в своих обращениях к акционерам Уоррен Баффет часто описывал свою стратегию приобретения компаний или акций таким образом: «Мы

придерживаемся строго научного подхода. Мы с Чарли просто сидим за столом и ждем, когда зазвонит телефон. Бывают случаи, что кто-то ошибается номером». И эта стратегия оказалась действенной».

Инвестор должен определить круг своей компетенции — перечень бизнесов и отраслей, в которых он разбирается достаточно хорошо, — и инвестировать в рамках этого круга. Именно поэтому Баффет не вложил и цента в акции технологичных компаний. Он не понимает, как они работают, а значит, не может спрогнозировать результаты вложений.

Второй принцип, определяющий бизнес владельца Berkshire Hathaway, — стабильность результатов деятельности компании. Если из года в год она добивается высоких показателей, реализуя одни и те же товары или услуги, можно предположить, что и в будущем показатели будут высокими. Главное при этом, чтобы предприятие не попало в полосу реорганизации: любая перестройка связана с огромными издержками и не всегда приносит ожидаемый результат. В таких условиях вложения слишком рискованны.

И третий принцип Баффета — благоприятные долгосрочные перспективы компании. Они есть лишь у незаурядных предприятий, обладающих устойчивыми конкурентными преимуществами. Такие незаурядные предприятия можно выделить по следующим параметрам: их товар пользуется высоким спросом, не имеет заменителей, а цена на них не регулируется государством.

### **Бизнес — это менеджмент**

Именно от тех людей, которые управляют бизнесом, зависит эффективность бизнеса, а значит, и прибыль акционеров. Первый кри-

терий, которому должен соответствовать менеджмент, — рационализм при реинвестировании свободных денежных средств. Есть три способа распорядиться полученной прибылью: реинвестировать ее в основную деятельность, пустить на слияния и поглощения, вернуть акционерам через дивиденды или выкуп акций. По мнению Баффета, первый способ рационален, если доход от инвестиций будет больше вложений. Второй способ плох в большинстве случаев, ведь интеграция новых бизнесов в компанию ведет к издержкам, да и на рентабельности основного направления не сказывается. Третий способ хорош, если реинвестирование прибыли не приносит дохода.

Второй — и важнейший — показатель работы менеджмента, по Баффету, — искренность в обращении с акционерами. Менеджеры не должны скрывать трудности в работе компании, не должны маскировать реальное положение дел запутанными отчетами и непонятными сносками. В свете волны скандалов с подтасовками корпоративной отчетности, потрясшей не так давно США, этот критерий Баффета становится ключевым. Если вы не верите менеджменту, не доверяйте ему свои деньги.

И третий критерий оценки управленческой команды компании, подходящей для инвестиций, — ее способность идти против течения. Если рынки охватила мода на слияния и поглощения, продажу услуг ниже себестоимости или щедрые бонусы для руководства, это не значит, что ваша компания должна следо- ➔

## Рецензия от читателя

**Владимир Васин,**  
финансовый директор  
фонда «Народная  
инициатива»



Эта книга в свое время лежала на столах у большинства нынешних акул фондового рынка. Она и сегодня не утратила своего значения, представляя интерес как для опытных

инвесторов, так и для тех, кто только начинает интересоваться вопросами вложения средств. Главная ценность книги заключается в том, что основная ее часть (и, безусловно, самая интересная) состоит не из советов, а из примеров, с помощью которых можно понять тактику и приемы выдающегося инвестора. Очевидно, что когда мы имеем дело с «вероятностью», конкретных советов быть не может.

Есть несколько способов, позволяющих постичь что-либо, и один из них состоит в повторении. Изучать принципы эффективной работы на фондовом рынке и формировать свою собственную стратегию, на мой взгляд, лучше на опыте успешных инвесторов — другие пути едва ли могут принести пользу. И в этом смысле книга действительно является находкой. Практическая ценность книги заключается также и в том, что в ней раскрываются универсальные принципы инвестиционной деятельности. И эти принципы неизменны. Книга читается как увлекательный и немного фантастический роман, что выгодно отличает ее от многих других книг на данную тему.

**«Резкие изменения и исключительные результаты — это, как правило, понятия несовместимые... К сожалению, инвесторы в большинстве своем руководствуются прямо противоположным подходом... Слишком часто**

**они стремятся <...> приобрести акции компаний, находящихся в процессе реорганизации... По каким-то <...> причинам этих инвесторов настолько сильно привлекают будущие перспективы, что они игнорируют реаль-**

**ные результаты деятельности компании в текущий момент. Напротив, подход Баффета состоит в поиске компаний, которые получают большие прибыли при отсутствии каких бы то ни было больших перемен».**

**Цитата**

## Послесловие от издателя

**Ирина Федосова,**  
директор редакции учебной и деловой литературы издательства «Эксмо»



Что делает нас профессионалами? Наверное, нужно знать теорию, иметь собственный опыт проб и ошибок, навыки, наработанные годами. На мой

взгляд, один из самых эффективных способов развития профи — анализ богатейшего опыта великих личностей мирового бизнеса.

Истории титанов притягивают возможность открыть для себя их мир, понять ход их мыслей, поведения, логику принятия решений, найти бесценные рецепты успеха, золотые управленческие инструменты.

Именно поэтому, формируя наш издательский портфель, мы выбирали самые ценные из сотен тысяч западных бизнес-книг, в первую очередь из книг об уникальном опыте бизнес-гуру. И когда в 2005 году издательство Wiley анонсировало выпуск нового издания книги Роберта Хагстрема *The Warren Buffett Way* о самом великом человеке в финансовом мире, конечно, мы не могли оставить его без внимания.

Уоррен Баффет — пример феномена самостоятельного создания многомиллиардного состояния исключительно умственными способностями, того, что называется *super self-made*. Про Баффета на Западе написаны десятки, может быть, даже сотни книг — выбор

← вать ей. Менеджеры должны управлять бизнесом, исходя из интересов акционеров своей компании.

Особое внимание Баффет уделяет опционам и оплате труда менеджеров. Чрезмерные вознаграждения, по его мнению, могут нанести непоправимый ущерб инвесторам. Не раз случалось, когда менеджмент оставлял терпящее бедствие предприятие, прихватив с собой огромный компенсационный пакет. Независимость совета директоров и полная информация о вознаграждении менеджмента — один из важных признаков здоровья или нездоровья компании.

Соответствие бизнеса этим критериям как раз и помогает установить анализ его отчетности. Обязательно обратите внимание на три пункта, советует Баффет:

- бухгалтерская отчетность должна быть в порядке, а вознаграждение менеджеров учтено в расходах фирмы;

- не должно быть непонятных сносок и примечаний к отчетам, так как ими нередко маскируют подтасовки;

- если компания объявляет о гарантированной прибыли, это тоже повод насторожиться.

### Финансы и стоимость

Инвесторы обычно вкладывают свои средства на долгий срок — пять-десять лет, а возможно, и более. Исходя из этого, нужно анализировать показатели работы компании за несколько лет и не уделять слишком большого внимания сиюминутным

показателям. Проще говоря, для Баффета важен отчет компании не за год, а как минимум за три-пять лет.

Принципы, на основе которых следует анализировать финансы компании, состоят в следующем. Во-первых, необходимо сфокусировать внимание на показателе доходности акционерного капитала (ROE), а не на чистой прибыли, приходящейся на одну акцию (EPS).

Показатель ROE равен отношению операционной прибыли к акционерному капиталу. При этом необходимо учитывать ряд поправок: бумаги компании следует оценивать по балансовой стоимости, а прибыль компании необходимо очистить от влияния специфических факторов: например, от прироста или сокращения основного капитала в результате изменения его рыночной стоимости, а также от изменения объема текущей прибыли под влиянием исключительных обстоятельств. Компания должна иметь высокий уровень ROE, при этом не используя или используя по минимуму заемный капитал.

Второй важный показатель — «прибыль собственника», рассчитываемая по формуле: чистая прибыль плюс износ и амортизация минус капитальные затраты и оборотные средства, необходимые компании в процессе ее деятельности. Этот показатель помогает определить действительную стоимость бизнеса.

Третий показатель — сокращение издержек. Баффет никогда не вкладывает средства в компании, менеджеры которых не уделяют внимания

Цитата

«В компании Berkshire Hathaway Уоррен Баффет применяет систему <...>, в соответствии с которой вознаграждение, получаемое менеджерами, находится в прямой зависимости от результативности их труда. По мнению

Баффета, хорошая работа любого подразделения <...> должна быть <...> вознаграждена независимо от динамики курса акций компании. Размер вознаграждения не связан ни с масштабами компании, ни с возрастом

менеджеров, ни с общим уровнем рентабельности Berkshire. Он непосредственно зависит от того, насколько им удалось добиться успеха в обеспечении высокой эффективности работы <своих> участков».

борьбе с расходами. Чрезмерный рост затрат подрывает основу бизнеса и ведет к кризису.

Также стоит обратить внимание на доходность нераспределенной прибыли компании. Каждый доллар такой прибыли должен превращаться минимум в доллар рыночной стоимости компании. В противном случае стоимость компании уменьшается.

Однако даже за самую привлекательную компанию не стоит переплачивать. Как определить справедливую цену бизнеса? К ответу на этот вопрос Баффет подходит со всей своей основательностью. Стоимость – это то, что вы получаете, приобретая компанию. Цена – то, что вы платите за ее акции. Выгодно приобретать бизнес, если он продается по цене, которая значительно ниже его стоимости.

По мнению Баффета, лучший метод определения стоимости компании более 60 лет назад разработал Джон Бэр Уильямс. В этом случае стоимость эквивалентна общей сумме ожидаемого потока чистых денежных поступлений за все время жизни компании, дисконтированного по соответствующей процентной ставке. Главное здесь – разобраться в сути бизнеса и тенденциях его развития. Если стоимость акций оказывается хотя бы на четверть ниже его рыночной цены – стоит покупать.

### **Спокойствие, только спокойствие**

Принципы выбора компаний ясны, однако добиться успеха можно,

лишь соблюдая принципы управления портфелем: низкая оборачиваемость, концентрация на немногих компаниях и хладнокровие.

Проще говоря, инвестор, купивший первоклассные акции, должен держать их как можно дольше, минимум пять-десять лет. При этом в портфеле должны быть бумаги десяти-двадцати хорошо известных вам компаний, в успешной работе которых вы уверены.

И последний принцип: инвестор должен следить за рынком, с тем чтобы в нужный момент купить первоклассные бумаги по низкой цене. И не дай бог при этом потерять самообладание! Котировки акций и колебания рынка – не повод для беспокойства, они зачастую не соответствуют стоимости предприятия и не отражают долгосрочных тенденций. Следя за ними слишком усердно, инвестор рискует поддаться страху и продать акции ниже их стоимости. Или же рискует поддаться алчности и приобрести бросовые бумаги по завышенной цене.

Котировки не нужны в повседневной работе инвестора, в ней нужны отчеты компании. Именно поэтому в офисе Уоррена Баффета нет котировальных аппаратов.

**СБ**

**Суперкнига** *Материал подготовлен компанией «Smart-книга» — специализированным издательством, создающим библиотеку деловой литературы в кратком изложении. Оформить подписку на smart-книги вы можете на сайте smart-kniga.ru.*

огромен. Но книга The Warren Buffett Way уникальна. Автор книги (а в первом издании только соавтор) финансовый консультант Роберт Хагстром – истинный фанат Уоррена Баффета и великолепный бизнес-писатель, который способен не только профессионально проанализировать бесценный опыт управления инвестициями «оракула из Омахи», но и изложить его в форме, доступной широкому кругу читателей. Хагстром умудряется передать всю красоту и мощь стратегий инвестирования, не перенасыщая текст профессиональной лексикой и создавая невероятно живой портрет суперпрофи и просто человека.

Первое издание книги, вышедшее в 1994 году, было переведено и впервые выпущено в России под названием «Путь Уоррена Баффета» в оформлении, повторяющем оригинальное издание, с фотографией автора на обложке. При разработке названия и оформления своего издания мы, конечно, учли этот факт и решили не использовать оригинальное название книги, не повторять оригинальное оформление.

Во-первых, нам необходимо было «отметаться» от своих издателей-предшественников. А во-вторых, мы хотели показать исключительность истории Уоррена Баффета и привлечь к ней внимание широкой аудитории читателей, не знающей в лицо великого инвестора.

Так родилось название «Как \$5 превратить в 50 миллиардов», которое вынесено на обложку нашей книги. А огромные колонны на обложке символизируют мощь человека, который держит на своих плечах современный финансовый небосвод.

**«Настоящий инвестор остается хладнокровным, столкнувшись с феноменом, который можно было бы назвать влиянием толпы. Когда акции одной компании оказываются в центре внимания рынка, все участники**

**рынка начинают активно действовать в этом направлении... В комментариях, опубликованных в Fortune, Баффет говорил о том, что многие инвесторы, играющие на так называемом «бычьем рынке», занимают**

**позицию «не могу пропустить вечеринку». Баффет предостерегает: настоящий инвестор не беспокоится о том, чтобы не пропустить вечеринку; он беспокоится о том, чтобы не прийти на вечеринку неподготовленным.»**

**Цитата**

## ПРЕМИЯ ЖУРНАЛА «СВОЙ БИЗНЕС»



БИЗНЕС – КНИГА 2007

1 декабря в рамках Международной ярмарки интеллектуальной литературы non/fiction<sup>9</sup> состоялось вручение Второй международной премии «Бизнес-Книга Года», учрежденной журналом «Свой бизнес». Дипломов лауреатов были удостоены издания, занявшие первое место по итогам голосования общественного жюри, включающего представителей деловых издательств, предпринимателей и топ-менеджеров, бизнес-консультантов и преподавателей. Специальные дипломы были вручены лидерам рейтинга «Лучшие книги для предпринимателей»

## ГРАН-ПРИ

«Сиртаки по-японски  
О производственной системе Тойоты и не только»  
Паскаль Деннис.  
Издательство Института комплексных стратегических исследований, 2007



### НОМИНАЦИЯ

#### «БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИИ»

Тетралогия «Основы» («Лидерство», «Талант», «Дизайн», «Тренды»)

Том Питерс, Марта Барлетта  
Издательство Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2006

### НОМИНАЦИЯ

#### «БИЗНЕС-РЕЦЕПТЫ»

«Больше, чем бизнес»

Джим Коллинз, Уильям Лазье  
Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2006

### НОМИНАЦИЯ

#### «БИЗНЕС-ИСТОРИИ»

«Поиск. Как компания Google и ее конкуренты переписали законы бизнеса и изменили нашу культуру»

Джон Бэттелл  
Издательство «Добрая книга», 2006

### ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ

В рейтинге журнала «Свой бизнес» «Лучшие книги для предпринимателей» участвуют книги, впервые изданные на русском языке в течение 2006-2007 годов.

### КТО ОЦЕНИВАЕТ

Экспертный совет рейтинга: **Булавин Виталий**, генеральный директор школы менеджеров «Арсенал»; **Карлус Павел**, менеджер компании «Делойт и Туш»; **Комарова Валентина**, совладелец, директор по маркетингу и рекламе компании «Эгри»; **Кузьмичев Андрей**, профессор Высшей школы экономики (председатель экспертного совета); **Макурин Алексей**, главный редактор журнала «Свой бизнес»; **Петров Валерий**, генеральный директор УК «Ингосстрах—Инвестиции»; **Пащук Артем**, обозреватель журнала «Свой бизнес».

## Бизнес-рецепты

№	НАЗВАНИЕ	АВТОРЫ	ИЗДАТЕЛЬСТВО И ГОД ВЫПУСКА	СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА
1	«Больше чем бизнес»	Джим Коллинз, Уильям Лазье	«Альпина Бизнес Букс», 2006	30,60
2	«Разумный учет: как получить истинную картину затрат с помощью системы ABC»	Питер Тёрни	«Секрет фирмы», 2006	29,60
3	«Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании»	Дэн С. Козн	«Олимп-Бизнес», 2007	29,08
4	«Гранты и тендеры для «чайников»	Бев Браунинг	«Диалектика», 2007	29,00
5	«Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании»	Дональд Депаффилис	«Олимп-Бизнес», 2007	28,98
6	«Маркетинг ведущих компаний»	Майкл Трейси, Фред Вирсема	«Вильямс», 2007	28,80
7	«Практика ДАО TOYOTA»	Джеффри Лайкер, Дэвид Майер	«Альпина Бизнес Букс», 2006	28,60
8	«Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе»	Джек Уэлч, Сюзан Уэлч	«Манн, Иванов и Фербер», 2007	28,47
9	«Финансовый директор как интегратор бизнеса»	Седрик Рид	«Альпина Бизнес Букс», 2007	28,35
10	«Стандартизованная работа»	Группа разработчиков издательства Productivity Press	Институт комплексных стратегических исследований, 2007	28,05
11	«Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе»	Ю.Б. Рубин	«Маркет ДС Корпорейшн», 2006	28,03
12	«Письма о главном. Ваши клиенты. Ваши сотрудники. Ваша карьера»	Джон Тимпсон	«Манн, Иванов и Фербер», 2007	28,00
13	«Производство без потерь для рабочих»	Группа разработчиков издательства Productivity Press	Институт комплексных стратегических исследований, 2007	28,00
14	«Безупречный сервис»	Ари Вайнцвейг	«Добрая книга», 2006	27,96
15	«Путь собственника»	Кэтрин Кэтрин, Джейна Мэтьюз	«Манн, Иванов и Фербер», 2007	27,86
16	«От предпринимателя до председателя совета директоров»	Ларри Стаут	«Добрая книга», 2006	27,83
17	«Управление персоналом»	Питер Друкер	«Вильямс», 2006	27,78
18	«О профессиональном менеджменте»	Кеннет Клок, Джоан Голдсмит	Pretext, 2007	27,73
19	«Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий»	Марк Роуден	«Добрая книга», 2007	27,50
20	«Корпоративная идентичность. Создание успешного фирменного стиля и визуальные коммуникации в бизнесе»	Беверли Кей, Шерон Джордан-Эванс	«Добрая книга», 2006	27,45
21	«Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников»	Ричард Лейдер, Дэвид Шапиро	«Олимп-Бизнес», 2007	27,43
22	«Перепакуйте свой багаж. Упростите свою жизнь раз и навсегда»	Ицхак Адизес	«Альпина Бизнес Букс», 2006	27,35
23	«Идеальный руководитель»	Йосси Шеффи	«Альпина Бизнес Букс», 2006	27,34
24	«Жизнестойкое предприятие»	Скотт А. Шейн	«Баланс Бизнес Букс», 2006	27,18
25	«От мороженого к Интернету. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании»	Гэри Кокинз	«Альпина Бизнес Букс», 2007	27,16
26	«Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами»	Мариан Зальцман, Айра Мататиа, Энн О'Рейли	«Диалектика», 2007	27,10
27	«Пусть о вас заговорят. Как формировать спрос с помощью молвы»	Карстен Бредемайер	«Альпина Бизнес Букс», 2007	27,03
28	«Провокационные продажи. Как выгодно продать себя и свой товар»	Чарльз Фокс	«Альпина Бизнес Букс», 2007	26,97
29	«Составление договоров. Чему не учат студентов»	Люк де Брабандер	Pretext, 2006	26,92
30	«Забытая сторона перемен. Как творческий подход изменяет реальность»	Барбара Минто	«Манн, Иванов и Фербер», 2007	26,86
	«Золотые правила Гарварда и McKinsey. Принципы пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях»	Барбара Минто	«Манн, Иванов и Фербер», 2007	26,86

ПРЕМИЯ ЖУРНАЛА «СВОЙ БИЗНЕС»

# БК

## БИЗНЕС – КНИГА 2007



НОМИНАЦИЯ

### «ЛУЧШАЯ КНИГА РОССИЙСКОГО АВТОРА»

«Лучшие книги для бизнеса»  
Андрей Кузьмичев  
Издательство «Добрая книга», 2006

СПЕЦНОМИНАЦИЯ

### «ЛУЧШИЕ КНИГИ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ»

«Позиционирование. Битва за умы»  
Джек Траут, Эл Райс  
Издательство «Питер», 2007

СПЕЦНОМИНАЦИЯ

### «ЛУЧШИЕ КНИГИ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ»

«Основы маркетинга. Четвертое  
европейское издание»  
Филип Котлер, Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари  
Армстронг  
Издательство «Вильямс», 2007

СПЕЦНОМИНАЦИЯ

### «ЛУЧШИЕ КНИГИ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ»

«Джек. Мои годы в GE»  
Джек Уэлч, Джон Бирн  
Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2006

#### КАК ВЫСТАВЛЯЮТСЯ ОЦЕНКИ

- В обязательном порядке оцениваются книги, полученные от издательств, поддерживающих принципы рейтинга. Сегодня это 18 ведущих издательских компаний России и Украины. Книги, не представленные экспертам рейтинга, оцениваются выборочно.
- Экспертный совет рейтинга оценивает книги на основе четырех критериев: развитие предпринимательского мышления, практичность, фундаментальность, стиль.
- Оценки выставляются по каждому из критериев в диапазоне от 1 до 10 баллов и затем корректируются в зависимости от веса критерия с точки зрения информационных потребностей читателей-предпринимателей.
- Итоговая оценка книги представляет собой среднеарифметическую величину от суммы оценок тех экспертов, которые оценивали данную конкретную книгу.
- Оценки и списки книг, включенных в рейтинг, обновляются раз в два месяца.
- Оценки 50 лучших книг публикуются в журнале «Свой бизнес».
- Полный список оцененных книг размещается на сайте [www.mybiz.ru](http://www.mybiz.ru).

## Бизнес-концепции

№	НАЗВАНИЕ	АВТОРЫ	ИЗДАТЕЛЬСТВО И ГОД ВЫПУСКА	СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА
1	«Основы маркетинга. Четвертое европейское издание»	Филип Котлер, Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг	«Вильямс», 2007	28,10
2	«Корпоративная стратегия. Ресурсный подход» «Выход из кризиса.»	Дэвид Коллис, Синтия Монтгомери	«Олимп-Бизнес», 2007	28,03
3	Новая парадигма управления людьми, системами и процессами»	Эдвардс Деминг	«Альпина Бизнес Букс», 2007 Стокгольмская школа экономики	27,80
4	Тетралогия «Основы» («Лидерство», «Талант», «Дизайн», «Тренды»)	Томас Питерс	в Санкт-Петербурге, 2006	27,54
5	«Дезорганизация. Причины, виды, преодоление»	Аркадий Пригожин	«Альпина Бизнес Букс», 2007	27,36
6	«Успех, построенный навечно. Как придать смысл своему существованию»	Джерри Поррас, Стюарт Эмери, Марк Томпсон	«Олимп-Бизнес», 2007	26,92
7	«PROдажи. Новое мышление» «Организация как система.»	Нил Рекхэм, Джон Де Винсентис	Pretext, 2006	26,84
8	Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга»	Генри Нив	«Альпина Бизнес Букс», 2007	26,68
9	«Позиционирование. Битва за умы» «Должная проверка маркетинга.»	Джек Траут, Эл Райс	«Питер», 2007	26,50
10	Переориентация стратегии на стоимость компании»	Мальком МакДональд, Брайан Смит, Кейт Ворд	«Группа ИДТ», 2007	26,50

## Бизнес-истории

№	НАЗВАНИЕ	АВТОРЫ	ИЗДАТЕЛЬСТВО И ГОД ВЫПУСКА	СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА
1	«Мои годы в GE» «Поиск. Как компания Google и ее конкуренты переписали законы бизнеса и изменили нашу культуру»	Джек Уэлч и Джон Бирн	«Манн, Иванов и Фербер», 2006	28,44
2	«Философия твоей кредитки» «Сиртаки по-японски.»	Джон Бэттелл	«Добрая книга», 2006	27,82
3	О производственной системе Тойоты и не только»	Ди Хок	«Секрет фирмы», 2006	27,05
4	«Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company»	Паскаль Деннис	Институт комплексных стратегических исследований, 2007	26,14
5	«SONY. Сделано в Японии»	Элизабет Эдершайм	«Альпина Бизнес Букс», 2006	25,83
6	«Путь Нельсона. Уроки лидерства от великого военачальника»	Акио Морита	«Альпина Бизнес Букс», 2006	25,27
7	«Атлант расправил плечи» «В пустыню и обратно.»	Стефани Джонс, Джонотан Гослинг	«Олимп-Бизнес», 2007	24,83
8	Величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса»	Айн Рэнд	«Альпина Бизнес Букс», 2007	24,72
9	«Набирая очки. Как розничная сеть супермаркетов Tesco выиграла битву за лояльного покупателя»	Филип Мирвис, Карен Аяс, Джордж Рот	«Альпина Бизнес Букс», 2006	24,38
10		Клайв Хамби, Терри Хант, Тим Филлипс	«Баланс Бизнес Букс», 2006	24,35

# Российско-германский энергетический пакт

ТЕКСТ: МИХАИЛ КОВАЛЬЧУК; ФОТО: АРХИВ SIEMENS

Один из первых телеграфов, первые динамомашины, трамваи и электропоезда, лифты и еще много чего, вплоть до ноутбуков, – всем этим мир обязан компании **Siemens**. А Россия – еще и первыми телеграфными линиями, лампочками и электростанциями. Только обязана она не немецким Сименсам, а своим – российским!

## Офицерский бизнес на «губе»

В октябре уходящего года транснациональный гигант Siemens AG справил круглую дату – 160-летие со дня основания. И сегодня, спустя полтора века, в составе наблюдательного совета присутствует прямой потомок основателя – 70-летний **Петер фон Сименс**. Потому что представить себе Siemens без Сименсов трудно, если вообще возможно.

Начало династии «электрических королей» положил знаменитый немецкий ученый, изобретатель и предприниматель **Вернер фон Сименс**. Во многом благодаря ему Германия превратилась в крупную индустриальную державу. А его братья немало способствовали технической модернизации своей второй родины – России.

Род Сименсов происходит из Ганновера. Несколько поколений Сименсов занимались сельским хозяйством и добывали руду. Родившийся в декабре



Основатель династии «электрических королей» — Вернер фон Сименс в форме лейтенанта прусской артиллерии (1843 г.)

1816 года Эрнст Вернер Сименс был четвертым ребенком небогатого фермера, арендовавшего землю у местного помещика.

Всего же у супругов Сименсов было 14 детей (из которых четверо умерло до наступления совершеннолетия), и прокормить такое количество ртов было делом нелегким. Поэтому по окончании гимназии Вернер получил от отца практический совет – поступить на службу в прусскую армию, в то время одну из сильнейших в Европе. Почему не в университет – при явной склонности сына к точным наукам? Учеба в университете требовала немалых денег, а в прусской армии всех способных новобранцев за счет казны отправляли в военную инженерную школу, которая славилась тем, что полученное там образование не уступало университетскому!

В прусскую королевскую гвардию сына бедного фермера не взяли, но ему повезло – он смог поступить в артиллерийское учи-

лице в Мальденбурге, где математику и физику преподавали ученые с мировым именем. А в 1839 году, когда один за другим умерли мать и отец, молодому офицеру пришлось взвалить на свои плечи заботу о несовершеннолетних братьях и сестрах. Спустя два года Вернер Сименс вместе с закончившими гимназию братьями **Вильгельмом** и **Карлом** (за их обучение он заплатил из своего офицерского жалования) основал первое коммерческое предприятие Сименсов — небольшую механическую мастерскую. Главным направлением ее деятельности стала только что разработанный русским ученым (тоже немцем) **Борисом Якоби** область прикладной электротехники — гальванотехника.

Спустя год, попав за дуэль на гауптвахту, Сименс там даром времени не терял, а изобрел метод гальванического покрытия золотом и серебром. И, выйдя с «губы», сразу же его запатентовал. Столовое золото и серебро имелось тогда в любой зажиточной немецкой семье, так что дела братьев пошли в гору. Правда, фабрику все же пришлось закрыть, так как армейское начальство Вернера не поощряло его коммерческой деятельности. Но вскоре «младшенький» — 20-летний Вильгельм сумел за 1,5 тыс. фунтов стерлингов продать патент в Англию — главный в то время мировой центр инноваций. А в 1844 году и сам переселился туда, открыв в Туманном Альбионе филиал семейной фирмы.

Начался триумфальный марш Сименсов на европейские рынки.

### Немецкая волна

Пока Вильгельм Сименс осуществлял «вторжение» на Британские острова, старшего брата перевели в столицу. Служа в королевских артиллерийских мастерских, Вернер смог продолжить



Фирменный бланк «Телеграфно-строительной компании Сименса и Гальске» (1856 г.)

свою исследовательскую работу. Теперь он всерьез заинтересовался еще одной технической новинкой — телеграфом.

У этого изобретения много отцов, в их числе русские ученые **Павел Шиллинг** и уже упоминав-

Идеей Сименса «заболел» и его коллега — инженер и механик **Иоганн Георг Гальске**. 1 октября 1847 года оба энтузиаста зарегистрировали компанию **Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske** («Телеграфно-

строительная компания Сименса и Гальске»).

Новая компания была, говоря современным языком, исключительно инновационной. Сименс постоянно совершенствовал свой телеграф, а Гальске по его чертежам собирал демонстрационные модели. Такая схема дала плоды — Сименс получил предложение войти в комиссию прусского генерального штаба, которой предстояло перевести всю армейскую связь в стране на электротелеграф. Не заставил себя ждать и первый «госзаказ» — на создание линии между Берлином и Франкфуртом-на-Майне.

Два этих города были выбраны неслучайно. Незадолго до этого, в 1848 году, в Германии произошла революция, и на первой сессии нового немецкого парламента, разместившегося во Франкфурте, должны были →

**Свое первое научное открытие — метод гальванического покрытия золотом и серебром — Вернер фон Сименс сделал на гауптвахте, где он отбывал наказание за участие в дуэли**

шийся Борис Якоби. Но в итоге самым эффективным оказался телеграф (и изобретенный для него специальный код из точек и тире) американского «чайника» — художника **Сэмюэла Морзе**.

Тем не менее долгое время одновременно существовали и конкурировали между собой различные телеграфные системы. Одну из них — «стрелочный телеграф» англичан **Кука** и **Уинстоуна** — в 1844 году закупило прусское военное министерство.

В том же году Вернер Сименс значительно усовершенствовал английский аппарат и получил новый патент. А спустя год вышел в отставку, решив полностью посвятить себя изобретательству.



Стрелочный телеграф (1847 г.) — первый продукт, созданный электротехнической компанией Siemens & Halske



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
РУССКИХЪ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИХЪ ЗАВОДОВЪ  
СИМЕНСЪ И ГАЛЬСКЕ, С. ПЕТЕРБУРГЪ.  
КАБЕЛЬНЫЙ ЗАВОДЪ

Кабельный завод компании в Санкт-Петербурге, построенный в 1882 году

**За первые два года работы «Сименс и Гальске» проложила в России 9 тыс. км проводов, а со временем превратила российскую телеграфную систему в одну из самых совершенных в мире**

← избрать первого кайзера объединенной Германии. На общегерманский трон претендовал прусский король Фридрих Вильгельм IV, собиравшийся следить за ходом парламентских дебатов из своей берлинской резиденции. Отсюда и политическая важность заказа.

Работа предстояла уникальная, не имевшая прецедентов в Европе. Нужно было проложить 500-километровую телеграфную линию, да еще в авральные сроки, в обстановке политической нестабильности (власти боялись забастовок и терактов) и крайней прижимистости прусского правительства. Но Сименс и Гальске справились с заданием в срок. 28 марта 1849 года их телеграф передал сообщение-молнию об избрании кайзера. О лучшей рекламе можно было только мечтать, и фирму тут же завалили новыми заказами на прокладку телеграфных линий в другие города Германии.

Правда, вскоре конкуренты и правительственные чиновники, недолюбливавшие Сименса, разнюхали про какие-то техни-



Карта Российской государственной императорской телеграфной сети, строительство которой было начато Сименсами в 1853 году

ческие огрехи, допущенные при прокладке первой телеграфной линии, — неизбежное следствие всякого аврала.

В немецкой прессе против Siemens & Halske была развернута целая кампания «черного пиара» — вероятно, одна из первых в истории. В результате государственные заказы иссякли, и компании пришлось переключиться на выпуск медицинских электроиндукторов, приборов для железнодорожной сигнализации, турбинных счетчиков воды и т. п.

### Наступление немцев в России

Помощь, позволившая восстановить высокую репутацию фирмы, подоспела в 1851 году. И с неожиданной стороны — из далекой России.

Компания получила заказ на поставку 75 аппаратов для телеграфной линии между Москвой и Санкт-Петербургом. Вернер Сименс лично отправился в Россию для переговоров и убедил русское правительство в необходимости постройки других телеграфных линий. А по дороге в Петербург неожиданно устроил и свое личное счастье — в Кенигсберге влюбился в профессорскую дочку, которая спустя год стала его женой. Спустя семь лет она умерла, оставив мужу четверых детей, и после недолгого вдовства Вернер женился второй раз — и снова на профессорской дочке и своей дальней родственнице Антонии Сименс.

В России с ее необъятными пространствами и почти напрочь отсутствовавшей инфраструктурой средств связи перед Сименсами открывались поистине грандиозные перспективы. Вернеру в Петербурге нужен был постоянный представитель, и в 1853 году он направил в русскую столицу второго брата — 24-летнего Карла. Для начала тот принял гражданство Финляндии, что давало ему возможность вступить в русское купеческое сословие.

В том же 1853 году началась Крымская война, и русское правительство поручило Сименсам в кратчайшие сроки проложить телеграфную линию из столицы на юг — через всю империю. Правда, в отличие от прусских властей, русские не скупились. Более того, компании Siemens & Halske, говоря современным языком, предоставлялся «эксклюзив» — контракт оговаривал гарантийное обслуживание телеграфа в течение 12 лет, начиная

с 1855 года. Хотя к моменту завершения работ телеграф в Севастополе так и не заработал — город пал.

Тем временем новоиспеченный российский купец Карл Федорович Сименс перебрался из финского Выборга в столицу и там женился. И тоже на российской подданной — дочке обрусевшего купца-немца! Так получила рождение еще одна бизнес-династия — на сей раз «русских Сименсов».

В 1855 году Карл Сименс основал в российской столице компанию «Сименс и Гальске», возглавив ее на долгие три с половиной десятилетия. В первые годы работы по собственному обороту, составлявшему 30 тыс. марок, и числу сотрудников русская «дочка» превосходила даже головное предприятие в Германии. А глава «Сименс и Гальске» на редкость быстро адаптировался к непривычным для педантичного немца русскому быту и манере вести дела. Общительный Карл Федорович, обладавший талантом переговорщика, вскоре стал своим в столичной бизнес-элите. Он завел полезные знакомства, поняв, что в местном бизнесе это главное, купил себе роскошное поместье, а также два заводика — стекольный и лесопильный.

За первые два года «Сименс и Гальске» проложила в России 9 тысяч километров проводов, со временем превратив российскую телеграфную систему в одну из самых совершенных не только в Европе — в мире. При этом Карл Сименс апробировал на российской почве многие уникальные технологии. Так, одна из первых линий — из столицы в Кронштадт — впервые в мире была проложена по морскому дну. Позже этот опыт пригодился Сименсам, когда вместе с компанией Эдисона они прокладывали первый трансатлантический кабель. Воздушная линия Санкт-Петербург — Варшава

протяженностью более 1 тыс. км также впервые была выполнена на телеграфных столбах с помощью двух строительных бригад, которые двигались по трассе навстречу друг другу (питерскую возглавлял лично Карл, а варшавскую — Вернер).

Чуть позже Вернер Сименс через Берлин подключил российскую телеграфную систему к общеевропейской. В определенном смысле — саму Россию к Европе.

### Плюс электрификация всей империи

Во второй половине позапрошлого века вся импортная продукция облагалась в России непомерными пошлинами, и Карл Сименс с чисто немецкой основательностью решил наладить собственное производство необходимых комплектующих. С этой целью он в 1879 году построил на Васильевском острове первый в России кабельный завод «Сименс и Гальске»



Карл Федорович Сименс отвечал за деятельность компании в России

**Благодаря Сименсам жители обеих российских столиц в 1880 году любовались первыми дуговыми лампами Яблочкова, а спустя два года услышали голоса «телефонных барышень»**



В одном из цехов завода Siemens & Halske в Шарлоттенбурге, производившего кабельную продукцию (1890 г.)

(Гальске к тому времени покинул компанию, но фамилия осталась), выпускавший, кроме того, графитные стержни для уличных светильников, а позже — телеграфные, телефонные и осветительные провода.

Благодаря Сименсам жители обеих российских столиц в 1880 году любовались первыми дуговыми лампами Яблочкова, сменившими привычные газовые, а спустя два года впервые услышали голоса «телефонных барышень». В Москве инженеры Карла Сименса построили электростанцию на Софийской набережной, которая обеспечила праздничную иллюмина- ➔



Динамо-машина, изобретенная Вернером фон Сименсом в 1866 году

← цию Кремля во время коронации **Александра III**.

Уже в 1883 году Карл Федорович Сименс получил российское гражданство, а его компания, в которой теперь работали еще два брата, Вальтер и Отто, стала поставщиком императорского двора.

К 1913 году основной капитал фирмы «Сименс и Гальске» равнялся 5,6 млн. руб. В том же году в Германии было осуществлено слияние головной фирмы Siemens с конкурентом — компанией **Schuckert**, в результате чего возник концерн **Siemens & Schuckertwerke**, а россий-

ская «дочка» стала называться Русским обществом «Сименс-Шукерт». Основной капитал его был определен в 15 млн. руб., а правление возглавил знаменитый российский финансист **Алексей Путилов**. Карл Сименс также состоял в правлении, а пост технического директора занял 43-летний инженер **Леонид Красин**.

О чем, видимо, не подозревали братья Сименс, так это о бурном революционном прошлом Красина — убежденного большевика, переводившего почти весь свой оклад «топ-менеджера» в партийную кассу. Так что кроме пресловутой «денег немецкого генштаба» средства на русскую революцию текли из Германии и через бухгалтерию «Сименс и Шукерт».

Хотя справедливости ради нужно отметить, что среди тогдашней российской бизнес-элиты оба Сименса, Карл и Вернер, слыли ярыми либералами. Что не мешало им получать

из царских рук высшие ордена Российской империи, а в конце XIX века — и российское дворянство.

### Ток технической мысли

Пока Карл Сименс планомерно электрифицировал Россию, его старший брат столь же планомерно развивал наступление на родине и по всему миру. В 1867 году он подарил миру новый генератор постоянного тока — динамо-машину. С ее помощью компания к концу века наладила выпуск первых электропоездов, городских трамваев и троллейбусов, лифтов, фуникулеров. Кроме того, Siemens & Halske продолжала строительство телеграфных и телефонных линий и электростанций, а также разработала первый в мире проект электрифицированной железной дороги.

В это время началось активное сотрудничество двух технических и предпринимательских гениев — Сименса и Эдисона. Впервые они познакомились в 1881 году на электротехнической выставке в Париже, после чего Сименс занялся внедрением на европейский рынок новаторских изобретений своего заокеанского коллеги, которые многими в Старом Свете воспринимались как чистое шарлатанство.

Можно было бы сказать, что от американцев Вернер Сименс «набрался» и столь же революционных идей «социально-го партнерства работодателя и рабочего» — если бы он не внедрил эти идеи на своих предприятиях уже к концу позапрошлого века (в то время как за океаном они были реализованы лишь в первые десятилетия века двадцатого). На заводах Siemens & Halske были созданы первые фонды поддержки рабочих, пенсионная касса, ставки для медработников, а рабочий день сокращен с девяти до восьми с половиной часов. Итогом всех этих нововведений стало то, что

**На заводах Siemens & Halske были созданы первые фонды поддержки рабочих, пенсионные кассы, введены ставки для медработников, а рабочий день был сокращен до 8,5 часов**

К началу Первой мировой войны «Сименс и Гальске» уже превратился в многопрофильный концерн. Братья Сименс строили электростанции и трамвайные линии, водоочистные сооружения, оборудование для Транссибирской магистрали, добывали медную руду и нефть в Азербайджане и впервые в России применили асфальт для покрытия улиц в Тифлисе. Правда, такая бурная экспансия на российском рынке влекла за собой и неизбежные потери — оба брата Карла Сименса погибли на медных промыслах (один разбился, упав с коня, а другой умер от холеры).



Вагон будапештского метро, построенного компанией Siemens и пущенного в эксплуатацию в 1896 году

к первым десятилетиям XX века, когда Германия также погрузилась в революционный хаос, предприятия Сименсов оставались редкими островками стабильности в океане смуты.

К моменту смерти Вернера Сименса в 1892 году его компания представляла собой концерн с многомиллионным оборотом и тысячами сотрудников и успела обзавестись дочерними предприятиями в десятках стран. После смерти Вернера компанию возглавил Карл Сименс, к тому времени покинувший Россию. В 1897 году с помощью сына Вернера, занявшего пост директора Deutsche Bank, он преобразовал свое дело в акционерное общество с капиталом в 35 млн. марок и начал строить под Берлином своего рода утопический «город будущего» — Сименсштадт. Там вместе с заводами и офисами разместились удобные современные дома для рабочих, а также вся инфраструктура — школы, поликлиники, магазины, объекты «соцкультбыта» и все прочее.

Компания могла стать и одним из лидеров немецкого автопрома, выпустив в 1905 году первый автомобиль Protos, но развитию этого направления помешала смерть Карла Сименса в следующем году. Руководство компанией перешло к старшим сыновьям Вернера фон Сименса, а с 1919 года — к его младшему сыну Карлу.

### На Восточном фронте — перемены

К этому времени дела компании складывались не блестяще, и причиной тому, как нетрудно догадаться, стала Первая мировая война.

Предприятия Siemens & Schuckert в странах Антанты были конфискованы. Даже в России, где «Сименс и Шукерт» была зарегистрирована как российское предприятие, руководство компании «на всякий



Нынешний председатель совета директоров Siemens AG — д-р Хайнрих фон Пирер

случай» обвинили в шпионаже и саботаже. А после октября 1917 года все предприятия «Сименс и Шукерт» были национализированы. Правда, спустя три года компания возобновила свою деятельность в Советской России — выполняла контракты по плану электрификации страны (ГОЭЛРО), поставляла оборудование для Днепрогэса и московского метро. Но с приходом к власти Гитлера всю эту деятельность свернули.

Все предприятия Сименсов в рейхе были переведены на военные рельсы, а после начала Второй мировой войны ушедших на фронт рабочих заменили заключенные концлагерей. Правда, в отличие от других капитанов немецкой индустрии, Сименсы никогда не скрывали своего отрицательного отношения к нацизму, хотя и не брали им. Это относится и к Карлу фон Сименсу-младшему, умершему в 1941 году, и к его сыну Герману.

Тем не менее Герману фон Сименсу пришлось начинать чуть ли не с нуля. Как представитель побежденной страны, он автоматически лишился всех выплат по патентам, которыми пользовался весь мир. Большинство предприятий

лежало в руинах, а уцелевшее оборудование вывезли в СССР.

Приходилось крутиться. За вторую половину прошлого столетия три независимые компании — Siemens & Halske, Siemens-Schuckertwerke и Siemens-Reinigerwerke, в 1966 году объединившиеся в концерн Siemens AG

со штаб-квартирой в Мюнхене — проделали путь от печек «буржук» до компьютеров и мобильных телефонов.

В последние годы компания осваивает перспективные азиатские рынки, хотя на «восточном фронте» победы чередуются с поражениями. Так, провалом закончился проект тайваньского производителя бытовой электроники BenQ, выкупившего в 2005 году у Siemens AG подразделение мобильной связи. Сначала новая компания BenQ Mobile вырвалась на шестую строчку в списке крупнейших производителей мобильных телефонов, но спустя два года фактически обанкротилась. Зато другой гибрид — бренд ноутбуков Fujitsu-Siemens — оказался на редкость успешным.

Потому что сочетание немецкой родословной и передовых японских технологий — это двойная гарантия качества и новизны. Какой же потребитель откажется от подобного коктейля!

СБ



Штаб-квартира компании в Мюнхене

### Siemens AG

Основана в 1847 году (как Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske).

Штаб-квартира — Мюнхен.

Штат — 475 тыс. чел.

Капитализация (2006 г.) —

**\$108,6 млрд**



*Выставка Millionaire Fair, на которой представлено все, что связано с понятием luxury, в третий раз отгремела в Москве*



\$ 1.000.000

## Эльдорадо на МКАД

На этот раз в выставке, проходившей на территории выставочного центра «Крокус Экспо», участвовало 200 компаний. По словам организаторов, уникальность мероприятия – в разнообразии экспонатов, продуманной развлекательной программе, а главное, в возможности приобрести прямо на выставке абсолютно все представленные товары и услуги класса «люкс»: автомобили, яхты, бизнес-джеты, мотоциклы, часы, драгоценности, путешествия, косметику, недвижимость, эксклюзивные напитки и продукты. «В выставке участвуют только те, кто предлагает интересные и уникальные товары, что-то такое, чего еще не видели миллионеры», – подчеркнул организатор выставки **Ив Хайрат**, говоря об основной идее мероприятия.

С восхищением пробираясь сквозь лабиринт уникальных и разнообразных проектов, каждый из которых заслуживает отдельной статьи в журнале, возьму на себя смелость и расскажу о некоторых подробнее.

### **Недвижимость**

Под этим термином мы уже традиционно привыкли понимать пространство для жилья. Которое, впрочем, может быть самым разнообразным.

**Blackwood Real Estate**, одна из ведущих компаний на московском рынке элитной недвижимости, в рамках Millionaire Fair провела презентацию двух элитных жилых комплексов в центре Москвы. Первый комплекс расположится на Пречистенской набережной. В него войдут 4-этажный клубный дом на 20 квартир, отдельно стоящее 4-этажное офисное здание и офисная 3-этажная вилла. Здания комплекса будут объединены внутренним двориком с ландшафтным дизайном. На эксплуатируемой кровле виллы спроектирована открытая терраса с зелеными насаждениями. Второй проект – элитный клубный дом класса De Luxe, строящийся на Смоленском бульваре. Комплекс рассчитан на 27 квартир площадью от 152 до 266 кв. м.

Отдельное место среди проектов заняли загородные коттеджи. Интересно оформила свой

Каждый, кто купит такой коттедж в Киселево, получит в подарок автомобиль MINI Cooper (фото внизу)



## Авто

Автомобильных брэндов на выставке было представлено более десяти. Традиционные участники выставки – Bugatti, Cadillac (две новые модели 2008 года – STS и CTS), Audi, Volvo, Infiniti и Lexus. Кроме них – элитные тюнинг-ателье и компании, производящие люксовые аксессуары для автомобилей, в том числе колесные диски, инкрустированные бриллиантами и стразами.

Компания 33-motors представила публике автомобиль «Победа» 2005 года выпуска, римейк знаменитой «Победы» Горьковского автозавода. Мощность двигателя этой машины – 394 л. с.

Из новинок впервые в России были представлены немецкие автомобили Wiesmann-GT и Wiesmann Roadster, выделявшиеся на общем авто-фоне выставки причудливым ретро-футуристическим дизайном. →



стенд инвестиционная компания «Жилторг», впервые представившая на выставке свой проект под названием «Киселево» – клубный коттеджный поселок в лесу на берегу реки, в 34 километрах от Москвы по Новорижскому шоссе. На площадке перед фотографией стильного коттеджа стоял MINI Cooper, доверху наполненный дачными красными яблоками – действительно из Киселево, как заверили меня на стенде. Эти яблоки, знакомые с детства, определенно лучше всяких брошюр и пресс-релизов выразили основную идею камерного, идеально вписанного в окружающий ландшафт поселения: спокойствие, умиротворенная радость и бесконечный уют. Кстати, автомобиль был представлен на стенде не просто ради эффектной презентации проекта. MINI Cooper получит любой, кто купит в Киселево коттедж, расположенный в зоне «Клуб». А все, кто купят дом в зоне «Кантри», получат в подарок дизайн-проект для обустройства прилегающего ландшафта.

Стенды немецких автобилестроителей Wiesmann (на фото вверху) и российской компании 33-motors (нижнее фото)





## Авиа

Российский рынок бизнес-авиации стремительно развивается. Американская компания **Gulfstream Aerospace Corporation**, занимающаяся проектированием, разработкой, конструированием и продажей современных самолетов бизнес-класса, представила на московской выставке полную линейку джетов Gulfstream, состоящую из 6 моделей.

Из необычных «летающих» проектов — представленные компанией **AviaMarket** частные и корпоративные вертолеты. Все модели этих летательных аппаратов были выставлены прямо на стенде — и, прежде чем сделать покупку, можно было прямо на месте осмотреть машину со всех сторон и посидеть в кабине. Жаль, что на крышах московских домов пока так мало вертолетных площадок.

## Мотоциклы

Пространство сжимается, жизненные темпы ускоряются, и все больше успешных мужчин предпочитают элегантным автомобилям быстрые, мощные и маневренные мотоциклы.

Компания **Custom American Motorcycles**, мимо стенда которой не мог пройти спокойно ни один

посетитель, экспортирует в Россию и страны СНГ мотоциклы ведущих мировых брэндов и аксессуары от ведущих дизайнеров. Среди мотоциклетных марок компании **Arlen Ness, Covingtons Custom, American IronHorse** и **Cory Ness** — брэнд сына легендарного кастомайзера мотоциклов **Арлена Несса**. Каждый такой

мотоцикл изготавливают по индивидуальному заказу клиента в единственном экземпляре.

Был представлен и лидер отечественного мотоциклетного кастомайзинга — **Yuri Shif Motorcycles**. Это пока единственная наша компания, участвующая в чемпионатах Европы по кастом-байк-билдингу.

Мотоциклы **Ness** от легендарного кастомайзера **Арлена Несса**, представленные на стенде компании **Custom American Motorcycles**, произвели настоящий фурор





Роскошные кольца для сигар от La Baronessa украшены бриллиантами



Theo Fennel — творческие, загадочные, дерзкие и почти нереальные. Тео Феннел основал свою марку в 1982 году, и с тех пор каждое украшение, изготовленное в мастерских над магазином Theo Fennel в лондонском Челси, тут же признается шедевром.

Немецкая компания La Baronessa представила, пожалуй, самые необычные украшения из новой коллекции 2007 года — посетителям предлагалось приобрести или заказать роскошные кольца для сигар из драгоценных металлов, украшенные бриллиантами.

СБ

### Мобильные телефоны

Все знают, что лучшие в мире luxury-телефоны производит компания Vertu, представившая на выставке Vertu Ascent Ti — 3G-совместимый телефон с поддержкой сетей третьего поколения, цветным дисплеем с палитрой в 16,7 млн. цветов и 3-мегапиксельной камерой с автофокусом и вспышкой.

### Украшения

Перечислять все брэнды, которые были представлены на стендах, даже не имеет смысла — будьте уверены, их было более ста.

В числе приятных сюрпризов, преподнесенных ювелирным магазином «Космос-золото», оказались украшения английского ювелирного дома

# BEST HOSTING

Звоните! Тел. (495) 788-94-84  
[www.best-hosting.ru](http://www.best-hosting.ru)

НАША КОМПАНИЯ РАДА ПРЕДЛОЖИТЬ ДЛЯ ВАС СЛЕДУЮЩИЕ УСЛУГИ:

## РЕГИСТРАЦИЯ ДОМЕНОВ

За регистрацию доменов .com, .net, .biz, .org всего 348 руб./год, включая НДС

Регистрируем домены в 50+ зонах: ru info su ac ag am at be biz.pl bz cn co.uk com.sg de fm gen.in gs in io jp la md me.uk ms nu-pl sc se sh tc vg ws

Лучшие цены!

## ХОСТИНГ

UNIX хостинг:

Планы	Параметры	Цена
Beginner	1ГБ, 2 сайта, 2 MySQL базы	От 203 руб.
Basic	2ГБ, 5 сайтов, 5 MySQL баз	От 348 руб.
Business Pro	5ГБ, 10 сайтов, 10 MySQL баз	От 522 руб.

Со всеми планами: панель управления ISPmanager

СКИДКА до 20%

## ВАКАНСИИ

- Системный администратор
- Помощник сисадмина, техподдержка
- Веб-програмист.

Ищем таланты!

Высокая зарплата, хороший коллектив, система бонусов

## ВИРТУАЛЬНЫЕ ВЫДЕЛЕННЫЕ СЕРВЕРЫ:

Планы	Параметры	Цена
Start	2ГБ, 64Мб RAM, 200Гб трафик	От 464 руб.
Standart	5ГБ, 128Мб RAM, 400Гб трафик	От 580 руб.
Business	10ГБ, 192Мб RAM, 800Гб трафик	От 928 руб.
Business Pro	15ГБ, 256Мб RAM, 1200Гб трафик	От 1305 руб.

Дополнительно мы предлагаем панель управления ISPmanager - 290 руб./мес.

\* Для планов unix хостинга и виртуальных выделенных серверов действует скидка: при оплате за 6 мес. скидка 10%; при оплате за 1 год скидка 20%.

Все цены включают НДС.



РЕГИСТРАЦИЯ ДОМЕНОВ ХОСТИНГ ВИРТУАЛЬНЫЕ ВЫДЕЛЕННЫЕ СЕРВЕРЫ



## Зимнее наступление

### Миниатюрный компьютер Shuttle LinuXPC

Операционная система: SUSE Linux Enterprise Desktop 10 SP1 или openSUSE  
 Цена: \$436 или \$402 (openSUSE)



Все больше компаний стремятся дополнить линейку своих продуктов компьютерами под управлением свободной операционной системы Linux. В прошлом тайваньская, а теперь мультинациональная компания Shuttle также решила не отставать от прогресса, анонсировав целую серию миниатюрных компьютеров под управлением Linux.

Модели LinuXPC построены на базе широкого спектра процессоров Intel — от бюджетных Celeron D352 до мощных двухъядерных Core 2 Duo E6600. Встроенное графическое ядро оснащено выходом DVI. Объем оперативной памяти может составлять от 512 МБ до 2 ГБ, а жесткого диска — от 80 до 750 ГБ. В новинках от Shuttle применена фирменная система охлаждения I.C.E. Heatpipe с использованием теплоотводящих трубок. Новинки выполнены в стильных корпусах черного и серебристого цветов.

### Современный граммофон Развлекательный центр Depon SMART S-302

Цена: \$1699



Компания Depon, основанная в 1910 году, начинала с выпуска граммофонов, но за вековую историю расширила продуктовую линейку практически до всех мультимедийных устройств разного уровня. Новый домашний развлекательный центр Depon SMART S-302 включает DVD-плеер и 2.1-канальную акустику. S-302 оборудован усилителем мощности для сателлитов 2x50 Вт и отдельным усилителем для сабвуфера (100 Вт). Функция Dolby Virtual Speaker обеспечивает впечатляющие звуковые эффекты, а Audyssey Bass-XT и Audyssey Dynamic EQ улучшают звучание сабвуфера в небольших помещениях. SMART S-302 проигрывает DVD, CD-диски, аудиофайлы с iPod или с ПК через USB-порт. Но главная его изюминка — Wi-Fi-контроллер, позволяющий центру подключаться к домашней сети для просмотра видео, прослушивания музыки и интернет-радио.

## Фоторамка vs монитор PhotoVu PV1765W



Электронные фоторамки постепенно становятся вполне привычным антуражем любого дома и офиса.

Размеры их также постоянно растут, функциональность расширяется день ото дня. Известная своими крупными и дорогими решениями в этой области компания PhotoVu анонсировала новую 17-дюймовую (43 см) модель с хорошими возможностями и по сходной цене.

Эта рамка почти вдвое дешевле 22-дюймовой модели, хотя обладает при этом такими же характеристиками яркости и контрастности.

Гаджет имеет широкоформатное соотношение сторон экрана — 16:10 при разрешении 1280x800 пикселей и цветности 24 бит, функцию автоматического масштабирования изображения.

Фоторамка может подключаться к компьютеру или любому другому устройству через разъем USB 1.1/2.0 или по беспроводному интерфейсу Wi-Fi.

А это означает, что фоторамка PhotoVu может использоваться не только по своему прямому назначению, но и в качестве настенного монитора или телевизионного экрана.

Максимальное разрешение изображений: 5616x3744 пикселей (20,1-Мп камеры)

Углы обзора: 160°/150°

Яркость: 250 кд/кв. м

Контраст: 500:1

Шаг пикселя: 0,291 мм

Интерфейсы: USB 1.1/2.0; Wi-Fi 802.11b; опционально — 802.11g с поддержкой WPA3

Размеры: 46x64x6 см

Цена: \$699

## Лучшая половина iPhone

### Медиаплеер Apple iPod Touch

Из удачной идеи надо выжать максимум возможного и еще чуть-чуть. Этого принципа компания Apple придерживается неуклонно, доказательством чему служит новый мультимедийный плеер iPod Touch. Фактически это тот же культовый iPhone, но лишенный телефонных функций, камеры, встроенных колонок и Bluetooth. Несмотря на чувствительные потери, новинка сохранила все достоинства инновационного телефона. Сенсорный экран диагональю 3,5 дюйма поддерживает фирменные технологии Multi-Touch и Cover Flow, позволяя изящно управлять приложениями и файлами, листать обложки альбомов из музыкальной коллекции. Плеер оснащен экранной клавиатурой и календарем с блокнотом (правда, их нельзя редактировать без компьютера). Выход в Интернет обеспечивается контроллером беспроводной связи Wi-Fi и браузером Safari, есть возможность напрямую смотреть потоковое видео на YouTube. Новинка уже продается в российских магазинах.

Габариты: 110x61,8x8 мм

Вес: 120 г

Объем памяти: 8 Гб, 16 Гб

Экран: 3,5" (480x320 пикселей)

Аудио: AAC, MP3, MP3 VBR, Audible, Apple Lossless, AIFF, WAV

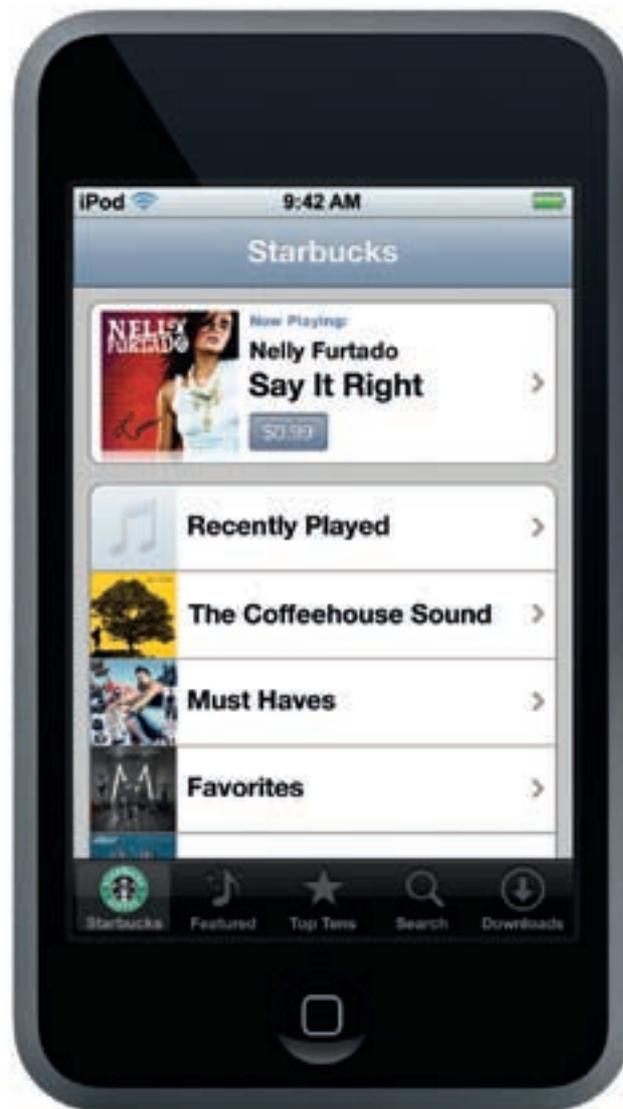
Видео: H.264, MPEG-4

Интерфейсы: Wi-Fi (802.11b/g), USB 2.0

Поддержка русского языка

Время автономной работы: от 5 до 22 часов (полная зарядка за 3 часа)

Цена: \$515 (8 Гб), \$690 (16 Гб)





## Чисто сделано!

*Все о пыли и эффективном оружии против нее. Информация из первых рук от изобретателя пылесосов и предпринимателя Джеймса Дайсона*

Наша компания, лидирующая на европейском рынке пылесосов, постоянно проводит микробиологические исследования. Их цель

— узнать побольше о свойствах пыли и научиться эффективнее с ней бороться. А результаты свидетельствуют о том, что даже у самого чистоплотного и аккуратного хозяина непременно остается несколько «горячих точек» в доме. Меньше всего внимания уделяется пространству у кровати. Лишь за один год после приобретения новой кровати, одеяла и подушек количество

клещей в них доходит до 2 млн. особей. Повышенная концентрация грязи также часто сохраняется на первой ступеньке лестничного пролета. Нет ничего необычного в уровне заражения, достигающем до 100 тыс. пылевых клещей на квадратный метр ковра. Если в течение года не пылесосить дом, скопится такое количество пыли, которым можно наполнить... ванну.

## Dyson DC20 Allergy

Степень фильтрации частиц 0,3 мкм: 99,9999%

Фильтры: постоянный моторный фильтр lifetime, постоянный HEPA-фильтр H13 (HEPA+Bactisafe)

Насадки: для пола и ковров, щетка для паркета, щелевая, для мягкой мебели, для полированных поверхностей

Объем контейнера для сбора пыли: 2 л

Потребляемая мощность: 1400 Вт

Постоянная мощность всасывания: 280 Вт

Масса: 6,1 кг

Гарантия: 2 года

Цена: 20 590 руб.



Пыль — типичная причина аллергии, от которой страдает более 20% населения земного шара. Пылесосы Dyson моделей DC19 и DC20 одобрены Британской аллергической ассоциацией. Они не только избавляют дом от аллергенов, но и сами безопасны для аллергиков: даже страдающий таким недугом ребенок может спокойно находиться рядом с работающим пылесосом, поскольку воздух, выходящий из пылесосов Dyson, в 150 раз чище, чем тот, которым обычно наполнены наши жилища. Запатентованная технология Root Cyclone, основанная на особом применении центробежной силы и действительно «стирающая в пыль» аллергены, в 43 тыс. раз превышает ускорение, которое переживает гонщик «Формулы 1».

Людям, не страдающим аллергией на шерсть, трудно представить, какой проблемой может стать содержание в доме собаки или кошки. DC20 Animal избавляет от необходимости выбирать между любовью к четвероногим друзьям и заботой о собственном здоровье. Этот пылесос очистит дом не только от видимых скоплений шерсти, но и от невидимых глазу ее частиц, которые могут копиться в самых труднодоступных местах. DC20 спроектирован так, что становится большим, когда им пользуются, и маленьким, когда не нужен. Жесткие переходники шланга полностью складываются, а гибкая часть аккуратно обматывается вокруг корпуса пылесоса, поэтому его легко переносить и хранить. Это касается как базовой антиаллергенной модели, так и модели Animal, предназначенной для уборки шерсти животных.

Говоря об эргономике и удобстве, не могу обойти вниманием модель DC15, у которой традиционные колесики заменены шаром. Мотор расположен внутри шара, поэтому центр тяжести пылесоса смещен вниз. Благодаря этому пылесос легко объезжает мебель и другие препятствия, не теряя плотного контакта с поверхностью пола.

## Dyson DC15 All Floors

Степень фильтрации частиц 0,3 мкм: 99,9999%  
 Фильтры: постоянный моторный фильтр lifetime, постоянный HEPA-фильтр H13 (HEPA + Vactisafe)  
 Насадки: электрощетка, для пола и ковров, щелевая, для мягкой мебели, для полированных поверхностей  
 Объем контейнера для сбора пыли: 2,5 л  
 Потребляемая мощность: 1050 Вт  
 Постоянная мощность всасывания: 220 Вт  
 Масса: 8,6 кг  
 Гарантия: 2 года  
 Цена: 25 590 руб.



АРЕНДА ЯХТ  
VIP-ЧАРТЕР



ЗАКАЗ САМОЛЕТА ONLINE

(495) 101 3529

www.eastunion.ru

Специалисты компании «ИстЮнион» сделают все, чтобы Ваше путешествие и его организация доставили Вам минимум беспокойств и максимум удовольствий и комфорта.

Мы специализируемся на оказании комплекса услуг в области бизнес авиации: организация VIP-чартера и обслуживание в VIP-залах и VIP-терминалах аэропортов, бронирование номеров в лучших отелях, аренда яхт или автомобилей, организация экскурсий и трансфера.

Наши партнеры из «Провайдер Сервис» доставят на борт самолета изысканные блюда VIP-класса любой национальной кухни.



# Читайте в феврале

## Лидеры

### Asus

Кто вырастил тайваньского гиганта

## Принципы

### Штефан Квандт

Рулевой BMW

## Характеры

### Ральф Нейдер

Как разбогатеть на защите потребителей

## Конкуренция

### Бизнес под музыку

Сколько зарабатывают студии звукозаписи

## Техника старта

### Кто помогает новорожденным компаниям?

Обзор возможностей

## Практический вопрос

### Как перестать зависеть от продавцов-звезд?

Опыт лидера рынка

## Мастер-класс

### Брэнд вашего города

Что он даст вашему бизнесу? Рассказывает Сикко ван Гельдер, владелец компании Placebrands

## Лидерство

### Мой нежный и ласковый босс

Женский стиль руководства

## Корпоративная культура

### Семейная компания

Плюсы и минусы

# ПОДПИСКА В РЕДАКЦИИ

С 1 НОЯБРЯ ПО 31 ЯНВАРЯ ПРОВОДИТСЯ  
СПЕЦИАЛЬНАЯ АКЦИЯ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ ЖУРНАЛА

## СВОЙБИЗНЕС

ГОДОВАЯ ПОДПИСКА ПО ЦЕНЕ 11 НОМЕРОВ!!!

~~1440 руб.~~



1320 руб.

### КЪЕЛЛ НОРДСТРЕМ,

соавтор культового бестселлера  
«Бизнес в стиле фанк»:

«Кредо журнала «Свой Бизнес»: «Бизнес — это здорово!».  
Это близко идеям фанки-бизнеса. Если вы делаете свой  
бизнес с чувством радости, ваш продукт почти наверняка  
найдет своего потребителя».



## ПЛЮС ПОДАРОК ОДИН ЖУРНАЛ ДРУГОЙ ТЕМАТИКИ

ОФОРМИВ ГОДОВУЮ ПОДПИСКУ В РЕДАКЦИИ, ВЫ МОЖЕТЕ  
БЕСПЛАТНО ПОЛУЧИТЬ ОДИН СВЕЖИЙ НОМЕР ЛЮБОГО ЖУР-  
НАЛА, ИЗДАВАЕМОГО КОМПАНИЕЙ «ГЕЙМ ЛЭНД»:

- ЯНВАРСКИЙ НОМЕР — ПОДПИСАВШИСЬ ДО 30 НОЯБРЯ
- ФЕВРАЛЬСКИЙ НОМЕР — ПОДПИСАВШИСЬ ДО 31 ДЕКАБРЯ
- МАРТОВСКИЙ НОМЕР — ПОДПИСАВШИСЬ ДО 31 ЯНВАРЯ

ВПИШИТЕ В КУПОН НАЗВАНИЕ ВЫБРАННОГО ВАМИ ЖУРНАЛА,  
ЧТОБЫ ЗАКАЗАТЬ ПОДАРОЧНЫЙ НОМЕР

Информация об оформлении подписки на журнал «Свой бизнес»  
и о заказе журнала-подарка — на обороте этой страницы



Total DVD



DVDxpert



«Страна Игр»



«PC Игры»



«Хакер»



«IT-Спец»



«Железо»



«Мобильные компьютеры»



«Лучшие цифровые камеры»



Sync



MAXI Tuning



Mountain Bike Action



ONBOARD



Total Football



«Хулиган»

## КАК ОФОРМИТЬ ЗАКАЗ

1. Разборчиво заполните подписной купон и квитанцию, вырезав их из журнала, сделав ксерокопию или распечатав с сайта [www.mybiz.ru](http://www.mybiz.ru).
2. Оплатите подписку через Сбербанк.
3. Вышлите в редакцию копию подписных документов — купона и квитанции — любым из нижеперечисленных способов:
  - ✦ по электронной почте [subscribe@glc.ru](mailto:subscribe@glc.ru);
  - ✦ по факсу **8 (495) 780-88-24**;
  - ✦ по адресу **119021, Москва, ул. Тимура Фрунзе, д. 11, стр. 44, ООО «Гейм Лэнд», отдел подписки.**

## ВНИМАНИЕ!

**Подписка оформляется в день обработки купона и квитанции в редакции:**

✦ в течение пяти рабочих дней после отправки подписных документов в редакцию по факсу или электронной почте;

✦ в течение 20 рабочих дней после отправки подписных документов по почтовому адресу редакции.

**Рекомендуем использовать факс или электронную почту, в последнем случае предварительно отсканировав или сфотографировав документы.**

Подписка оформляется с номера, выходящего через один календарный месяц после оплаты.

Например, если вы производите оплату в ноябре, то журнал будете получать с января.

Подписка на журнал «Свой бизнес» **на 6 месяцев стоит 720 руб.** Подарочные журналы при этом не высылаются.

**ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ,** СВЯЗАННЫМ С ПОДПИСКОЙ, ЗВОНИТЕ ПО БЕСПЛАТНЫМ ТЕЛЕФОНАМ **8(495)780-88-29** (для москвичей) и **8(800)200-3-999** (для жителей других регионов, абонентов сетей МТС, Билайн и Мегафон). ВОПРОСЫ О ПОДПИСКЕ МОЖНО ТАКЖЕ НАПРАВЛЯТЬ ПО АДРЕСУ [INFO@GLC.RU](mailto:INFO@GLC.RU) ИЛИ ПРОЯСНИТЬ НА САЙТЕ [WWW.MYBIZ.RU](http://WWW.MYBIZ.RU)

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ПРОШУ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ  
НА ЖУРНАЛ «СВОЙ БИЗНЕС»

- на 6 месяцев  
 на 12 месяцев  
начиная с \_\_\_\_\_ 200 г.

- Доставлять журнал почтой по домашнему адресу  
 Доставлять журнал курьером по рабочему адресу  
Подробнее о курьерской доставке читайте ниже\*

(Отметьте в квадрате выбранный вариант подписки)

Выслать подарочный номер следующего журнала:

Адрес доставки

Телефон ( )

Е-mail

Ф.И.О.

\* Курьерская доставка осуществляется в следующих городах: Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Волгоград, Казань, Пермь, Уфа, Челябинск, Омск. Для оформления доставки укажите название своей организации и дополнительные ориентиры о ее местонахождении.

Извещение

ИНН 7729410015	ООО «Гейм Лэнд»
АБ «ОРГРЭСБАНК», г. Москва	
р/с № 40702810509000132297	
к/с № 30101810900000000990	
БИК 044583990	КПП 770401001
Платательщик	
Адрес (с индексом)	
Назначение платежа	Сумма
Оплата журнала « СВОЙ БИЗНЕС »	
с _____ 200 г.	
_____	_____
Ф.И.О.	
Подпись платателя	

Кассир

Квитанция

ИНН 7729410015	ООО «Гейм Лэнд»
АБ «ОРГРЭСБАНК», г. Москва	
р/с № 40702810509000132297	
к/с № 30101810900000000990	
БИК 044583990	КПП 770401001
Платательщик	
Адрес (с индексом)	
Назначение платежа	Сумма
Оплата журнала « СВОЙ БИЗНЕС »	
с _____ 200 г.	
_____	_____
Ф.И.О.	
Подпись платателя	

Кассир

# Total Football

ФУТБОЛ КАК СТРАСТЬ!

## ЧИТАЙТЕ В ЯНВАРЕ:

Подведение итогов футбольного сезона-2007, эксклюзивные интервью, материалы о российских и зарубежных звездах и многое другое.

«Один на один»: на ваши вопросы отвечает полузащитник подмосковного «Сатурна» Дмитрий Лоськов.

«Своими словами»: могильщик французов Александр Панов - о «Торпедо», семье и больших деньгах. «Звезда»: все, что вы не знали о бразильском кудеснике Кака. «Тренер»: откровения наставника «Арсенала» Арсена Венгера.

«The Club»: история знаменитого «Аякса».

«Puzzle»: почему нападающего ЦСКА Давида Янчика называют Ниггером?

Также в журнале - привычные рубрики

«Резюме» (игроки сборной Испании

Хоакин и Хави), «Фирмы от А до Z»

(хулиганы «Лидса»), «А что потом?»

(чемпионы мира-1982 итальянцы),

«Команда мечты» (Леван Кобиашвили).

В рубрике «Дурацкие вопросы» защитник

«Локомотива» Эмир Спахич шутит

о прическах, звездной болезни и арбузах.

ЛУЧШИЙ ЖУРНАЛ О ФУТБОЛЕ

### Paragon Drive Backup 8.51

(Персональная и Корпоративные версии)

Уникальное программное решение, позволяющее устранить риск потери и повреждения данных.

Полный набор инструментов для создания резервных копий, восстановления и клонирования жестких дисков и их разделов в режиме реального времени.

Позволяет создавать и сохранять архивы на удобных носителях, а также загружаться с Recovery CD или дискеты для восстановления операционной системы и информации в случае системного сбоя.

Все операции выполняются без прерывания работы текущих приложений.

#### Варианты поставки:

Drive Backup 8.0  
Drive Backup 8.0 Professional Edition  
Drive Backup 8.0 Server edition  
Drive Backup 8.0 Enterprise Server Edition



от 790 руб.

### Paragon Hard Disk Manager 8.5

(Персональная и Профессиональная версии)

Универсальный комплект утилит для работы с жестким диском. Включает в себя функции Partition Manager, Drive Backup, Disk Wiper и многих других решений, а именно:

- возможность установки и запуска нескольких ОС;
- оптимизация работы жесткого диска и распределения на нем информации;
- создание резервных копий, восстановление и клонирование жестких дисков и их разделов в режиме реального времени;
- полное удаление данных с выбранного раздела или всего жесткого диска;
- подключение разделов Linux как обычных логических дисков под OS Windows.

#### Варианты поставки:

Hard Disk Manager 8.5  
Hard Disk Manager 8.5 Professional Edition  
Hard Disk Manager 8.5 Server edition  
Hard Disk Manager 8.5 Enterprise Server Edition



от 990 руб.

### Paragon Disk Wiper 7.0

Стандартная процедура удаления данных или форматирование жесткого диска не дают гарантии того, что важная информация не попадет в чужие руки.

Paragon Disk Wiper 7.0 обеспечивает полное удаление данных с выбранного раздела или всего жесткого диска. Программа располагает эффективными алгоритмами, возможностью гибкой настройки, понятным интерфейсом. После удаления данных с ее помощью их невозможно будет восстановить, какие бы технологии ни использовались.



от 490 руб.

### Acronis True Image 9.1

Создание резервных копий серверных дисков в реальном времени.

Восстановление Windows-серверов на "голое железо".

Создание инкрементных резервных копий дисков сервера.

Максимально быстрое восстановление работоспособности.

Выполнение операций удаленно

#### Варианты поставки:

True Image 9.1 Workstation  
True Image 9.1 Server  
True Image 9.1 Enterprise Server Edition



от 2255 руб.

### Свободный офис 5.0 для Windows и Linux

Рассчитан на широкий круг пользователей от владельцев домашних компьютеров до корпоративных клиентов и сотрудников государственных учреждений.

Все основные программы, входящие в комплект, представлены в версиях для наиболее популярной свободной ОС Linux, а также для наиболее распространенной в настоящее время платформы ОС семейства MSWindows.



от 779 руб.

### DeviceLock

Уникальное решение в области защиты информации от внутренних угроз.

Позволяет контролировать весь спектр потенциально опасных устройств: USB-порты, дисководы, CD/DVD-приводы, а также FireWire, инфракрасные, параллельные и последовательные порты, WiFi и Bluetooth-адаптеры, любые внутренние и внешние сменные накопители и жесткие диски.

Осуществляет детальный аудит всех операций чтения/записи, включая зеркальные копии переданных на внешние устройства файлов и данных.

DeviceLock может управляться через групповые политики Windows в домене Active Directory, благодаря чему легко интегрируется в существующую инфраструктуру организации любого масштаба.



от 1350 руб.

### Remote Administrator (Radmin)

Одна из лучших программ безопасного удаленного администрирования для платформы Windows, которая позволяет полноценно работать сразу на нескольких удаленных компьютерах с помощью обычного графического интерфейса.

Наряду с поддержкой модели безопасности NT, русскоязычным интерфейсом возможна работа в режимах File transfer и Telnet, что позволяет рассматривать Radmin как интегрированное решение для удаленного управления организации любого масштаба.



от 2040 руб.

### UserGate

Прокси-сервер UserGate – полнофункциональное решение, позволяющее администратору с помощью гибкой системы правил организовать работу пользователей локальной сети в Интернет. UserGate ведет точный подсчет трафика с помощью драйвера NAT, имеет встроенный межсетевой экран (firewall), port mapping, биллинговую систему и систему интернет-статистики.

В прокси-сервере реализована одновременная поддержка антивирусных модулей от «Лаборатории Касперского» и Panda Security.

Продукт поставляется как отдельно, так и вместе с одним или двумя антивирусными модулями.



от 2040 руб.

### Internet Access Monitor Mail Access Monitor Printer Activity Monitor

Контроль эффективности использования Интернет-канала, почтового сервера, принтера сотрудниками организации.

Простые и понятные отчеты.

Программы позволяют централизованно контролировать использование сети Интернет, электронной почты, сетевых принтеров.



от 1990 руб.

## ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИСТРИБЬЮТОРЫ ФИРМЫ «1С»

Астрахань	Группа компаний ПИЛОТ	(8152) 63-1600	Краснодар	1С-Консоль	(861) 224-0222	Самара	Ризотек	(846) 277-9118
Барнаул	1С-Голкс	(3852) 36-5952	Красноярск	Дистрибуторский центр Сорочьева	(3912) 34-7110	Санкт-Петербург	1С:Северо-Запад	(812) 325-9475
Владивосток	Юанис	(4232) 40-0040	Москва	Внедренческий центр	(495) 250-6383		Софтета	(812) 644-4444
Воронеж	1С-Черноземье	(4732) 20-4822		Инселл	(495) 681-1850	Саратов	Техносерв-Саратов	(8452) 22-4808
Екатеринбург	"Прайм Регион"	(343) 257-2256	Нижний Новгород	ЛадоМир	(8312) 34-7400	Тюмень	ТомБИТ	(3452) 39-6159
	1С-УРАЛЬСКИЙ ЦЕНТР	(343) 228-5920	Новосибирск	Информационно-технический центр	(3832) 10-6207	Улан-Удэ	Стэж-Сервис	(30122) 21-6999
	Компания АСП	(343) 220-2020	Омск	Группа Предприятий "Процессор"	(3812) 30-7479	Уфа	Онлайн-Сервис	(3472) 24-8228
	1С-Форус	(3952) 26-0811	Оренбург	1С-Оренбуржье	(3532) 78-1215	Хабаровск	1С-Дальний Восток	(4212) 61-8115
Иркутск	"Компьютерный центр"	(843) 236-5591	Пермь	Развитие плюс	(3422) 12-0120	Челябинск	Микос	(351) 260-9550
Казань	Внедренческий центр DRV	(4012) 57-1643	Патигорск	1С-КМВ	(8793) 32-3140	Якутск	1С-Якутск	(4112) 43-5481
Калининград	1С-Ватка	(8332) 35-1371	Ростовна-Дону	ГЭНДАЛЬФ	(863) 219-1600			
Киров								

Уоррен Баффет • Джеймс Дайсон • Ян Зодерквист • Джордж Лукас • Сименсы • Чарльз Шваб • Алексей Подсохин

[www.mybiz.ru](http://www.mybiz.ru)

01 (66) • 2008 ГОДА