

Содержание

ВХОД	5
ГЛАВА 1. ХОЧУ СТАТЬ ИНВЕТОРОМ	7
ГЛАВА 2. БЕЗ ОБЪЯВЛЕНИЯ ВОЙНЫ	12
ГЛАВА 3. МИССИЯ ВЫПОЛНИМА?	17
ГЛАВА 4. БЫСТРО. КАЧЕСТВЕННО. ДЕШЕВО	25
ГЛАВА 5. СОСНЫ НА МОРСКОМ БЕРЕГУ	30
ГЛАВА 6. НЕСКУЧНЫЙ САД	34
ГЛАВА 7. ТАЙНЫЙ МОТИВ	43
ГЛАВА 8. СДЕЛКА ПО-СЕВЕРКОРЕЙСКИ	50
ГЛАВА 9. РЕАЛИТИ. СЕРИЯ 1	57
ГЛАВА 10. КОНТЕМПОРАРИ	64
ГЛАВА 11. ЕЩЕ ДВА ЗВОНОЧКА	70
ГЛАВА 12. РЕАЛИТИ. СЕРИЯ 2	73
ГЛАВА 13. НОГИ В БЕТОН	80
ГЛАВА 14. ВОТ ТЕБЕ НОМЕР	88

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 15. ПЛАН И ФАКТ	93
ГЛАВА 16. ФУТБОЛ И ПРОЧАЯ ЭКОНОМИКА	98
ГЛАВА 17. СКЕЛЕТЫ ИЗ ШКАФА	107
ГЛАВА 18. Я/МЫ ИВАН ТАВРИН	111
ГЛАВА 19. ПОСЛЕДНИЙ «НОРМАЛЬНЫЙ» ГОД	118
ГЛАВА 20. КОШМАРЫ НАЯВУ	126
ГЛАВА 21. ФИАСКО КОНКУРЕНТОВ. «СДЕЛАНО», «КВАДРИМ», «ТНОМЕР»	132
ГЛАВА 22. ОТ «УБЕРА» К «САМОЛЕТУ»	141
ГЛАВА 23. 2020 ГОД. КОВИД	147
ГЛАВА 24. ПИВОТ И МОЯ КВАРТИРА	156
ГЛАВА 25. 2022 ГОД. ЗАКРЫТИЕ БИЗНЕСА	159
ГЛАВА 26. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПРОТИВ ИНВЕСТОРА	169
ГЛАВА 27. ТИМ ЛАЗАРЬ	179
ГЛАВА 28. ПРОСТЫЕ ВОПРОСЫ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ	187
ГЛАВА 29. ЧТО ДЕЛАТЬ С ДОЛЖНИКАМИ?	189
ГЛАВА 30. УРОКИ ФИАСКО	197
ВЫХОД	211

Вход

Я решил изложить эту историю как серию постов для социальных сетей, однако увлекся и к рассказу о фиаско стартапа добавил заметки о конкурентах, венчурном бизнесе, российской экономике, приметах времени и жизненные зарисовки. Получилась книга.

Зачем я ее написал?

Во-первых, мое вложение в стартап и задумывалось как медиапроект. Я публично обещал рассказывать о результатах его работы, и не только об успехах, но и о провалах. Выполняю обещание.

Во-вторых, если информация есть, с ней надо что-то делать. Тем более не должны пропадать эксклюзивные истории. Хозяйский подход у меня выработался с 1995 года, как только я начал заниматься финансовой журналистикой, сначала в газете «Деловой Петербург», потом в издательском доме «Коммерсантъ» и журнале «Финанс.».

В-третьих, заметил за собой такую особенность. Чтобы те или иные мысли прекратили лезть в голову, нужно их изложить. В идеале — опубликовать. Неважно где: в социальных сетях, бумажном журнале, телеграм-канале или книге. И тогда условно конечный ресурс в голове освобождается для новых рефлексий. Вероятно, более ценных.

Не скрою, история, которую вы прочтете, выбила меня из колеи. И потерянные деньги здесь не самое главное. Вера в предпринимательство пошатнулась. Негативных эмоций оказалось больше, чем позитивных. Надеюсь (и уверен), после выхода книги, что называется, отпустит.

В-четвертых, мне кажется, история познавательна как для инвесторов, так и для стартаперов. Негативным опытом люди делиться не хотят, а показ и разбор ошибок намного более

доходчивы, чем констатации «как надо». Будет приятно, если вы после прочтения станете чуть мудрее.

Наконец, у меня есть правило: в любой непонятной ситуации пиши книгу. И эта стратегия никогда не подводила.

Хочу стать инвестором

Перед уходом из Тинькофф Банка в конце 2013 года я неплохо заработал на IPO. Нет, по сравнению с Олегом Тиньковым* я получил примерно ноль целых хрен десятых, но, по меркам среднестатистического россиянина, деньги имел. И у меня родилась навязчивая мысль вложить их в стартапы. В качестве миноритарного партнера, который в фирме на постоянной основе не работает.

Идея состояла в том, что я могу принести в компанию не только энную сумму, но и накопленный в маркетинге опыт и относительную узнаваемость в отдельных узких сегментах. То есть повысить доверие к бизнесу.

Стал осматриваться.

В 2016 году в качестве хобби я снимал серию программ о малых предпринимателях. Тогда мне нравилось думать, что таким образом я вношу вклад в благое дело укрепления конкуренции. А именно она движет прогресс во всех сферах.

Цикл назывался «Деловидение». У меня вышло около 40 программ с предпринимателями из Самары, Липецка, Нижнего Новгорода, Санкт-Петербурга. И, конечно, Москвы. Куда ж без нее!

Если в других регионах я снимал любые малые бизнесы, то в Москве искал необычные форматы. Александр Крупецков продавал дорогой сыр из России и Швейцарии в лавках «Сырный сомелье»; Константин и Евгений Жебенёвы создали огромный бар крафтового пива (как правило,

* Тиньков Олег Юрьевич является иностранным агентом. Состоит в реестре иноагентов, утвержденном Министерством юстиции РФ, с 16.02.2024. — Прим. ред.

такие заведения миниатюрны); Роман Макаров показал четыре вида деятельности своей команды (экспресс-доставка еды за 12 минут в центре города; сдача апартаментов на короткие сроки; продажа толстовок с надписями; производство фестивальных красок); Виталий Андреев и Павел Мордвинкин рассказали о компании «Курьерист», гарантирующей доставку по Москве день в день.

Одним из необычных форматов был сервис «Квадрим», который организовали молодые предприниматели Роман Дорфман, Алексей Белый, Виктор Шутка и Тимур Абдрахманов.

Сервис вышел на рынок с привлекательным предложением: ремонтные работы по фиксированной цене, включая материалы, по принципам «все включено» и «одно окно». Заказчику интерьер обходился примерно в 20 тысяч рублей за квадратный метр. В стоимость входили простой дизайн-проект, все материалы, сантехника, двери, встроенные светильники, отделочные и инженерные работы, авторский надзор, технический контроль, менеджмент, закупки.

Двадцать четвертого августа 2016 года я с камерой посетил объект в Химках. Ребята рассказали о своей схеме и показали 83-метровую квартиру, где заканчивали ремонт. «Квадрим», как я понял, означало «квартира мечты». Выпустив ту программу, я на время забыл о проекте.

Однако идея куда-нибудь вложиться меня не покидала. Вклады, открытые под высокие ставки в конце 2014 года, закончились. Хотелось выгодного приложения капитала и нового жизненного опыта.

Зимой 2017 года я объявил в соцсетях, что ищу стартапы для инвестиций. Критерии были простые (по логике) и одновременно сложные (по наличию).

—Я искал уже работающий бизнес с выручкой, а не просто с идеей.

—Бизнесу нужен толчок в виде адекватной суммы денег и применения моих знаний и умений, но не постоянной занятости.

—Выход на прибыль — в очень обозримые сроки. Существенную прибыль, не 35 тысяч рублей.

—Перспективы роста — не менее чем в 10 раз (желательно больше).

Мне начали слать предложения. Их я отвергал по одной из следующих причин.

Первая. Видел, что в данной нише (скажем, салоны красоты для женщин или фитнес-залы) не смогу дать добавленную стоимость. Ну какой из меня инвестор, если я трицепс от триппера, маникюр от педикюра не отличу?

Вторая. Слишком амбициозные оценки основателей. Выручка в районе нуля, а компанию уже оценивают в миллионы долларов.

Такие варианты имеют право на жизнь, если команда по-настоящему грамотная и уже вложила в будущий триумф собственные сбережения. Или ваш инвестор — Михаил Прохоров. Или вы в Кремниевой долине. Или вам снится сон. Но это все не мои варианты.

Третья. Непонятен вклад самого предпринимателя. Множество случаев, когда понимаешь: денег у него нет. Если не смог сколотить минимальный капитал перед стартом, возникают вопросы к предприимчивости. Опыта, позволяющего построить бизнес, зачастую тоже нет.

(Пример, конечно, из другой лиги: ключевым фактором для вложений в Тинькофф Банк со стороны таких статусных инвесторов, как Goldman Sachs и Vostok Nafta, стало то, что основатель сам уже загнал в будущий банк десятки миллионов долларов.)

С парнем, который рискует многим, в одну лодку садиться можно. Безусловно, есть вероятность затопления. Но только после максимально энергичного сопротивления. Человек, вложивший свои деньги, будет грызть землю за них, а заодно и за деньги инвесторов.

Четвертая. Молодежь мечтает о бизнесе, но не осознает своей наивности. Когда первыми же вопросами вводишь основателя в ступор, а в глубине души понимаешь: дело гиблое.

Человек должен досконально разбираться в рынке, который мечтает завоевать. Уж точно лучше меня.

Пятая. Сомнительная ниша. Смотришь на рынок, где уже загнулись три или четыре игрока, но появляется пятый. Потом шестой. Внятных объяснений, почему на этот раз проект взлетит, не слышишь. Напрягаешь слух — и снова не слышишь.

Шестая. Нежелательный сектор. Вроде бы в наличии и емкий рынок, и бизнес-модель, но душа не лежит. Ну не желаю становиться совладельцем сети кальянных или микрофинансовой организации. Стриптиз-бара или контактного зоопарка. Или это одно и то же?

Седьмая. Расчет только на инвесторов. Когда человек годами ходит по конкурсам стартапов и занимается веерной рассылкой презентаций, шанс на успех ничтожен. В инвестиционных фондах сидят не дураки. А бизнес-ангелов, раздающих по несколько десятков тысяч долларов каждой собаке, в Москве — как эскортниц на экономическом форуме комаров в июньском лесу. Ценное давно бы ухватили. Я сразу отсекал проекты, ориентированные на долгие убытки и многочисленные раунды. Здесь все же не Америка, где по такой схеме вырос сам Amazon.

Восьмая. Проблемы с масштабированием зачастую не связаны с деньгами. Если умеешь зарабатывать ремеслом — расширяйся естественным путем за счет прибыли. Докажешь способность расти — приходи за деньгами уже к профессиональным фондам. А не умеешь расширяться — почетно оставайся ремесленником, иначе подставишь вложившего.

Папку с присланными проектами я через 7 лет просмотрел и понял, что ничего не упустил. Никаких будущих WhatsApp или TikTok там не оказалось.



КРИТЕРИИ, ПО КОТОРЫМ Я ОЦЕНИВАЛ СТАРТАПЫ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Бизнес должен быть уже работающим — с выручкой,
а не только с идеей.

Он выйдет на существенную прибыль в обозримые сроки.

Имеет перспективы роста в 10 раз и больше.

Не потребует моего времени — только вложений и опыта.

ПОЧЕМУ Я ОТКАЗЫВАЛ ПРОЕКТАМ

Понимание, что не смогу дать им добавленную стоимость.

Неоправданные амбиции и наивность основателей.

Неготовность стартаперов вкладывать собственные средства,
расчет только на инвесторов.

Сомнительная ниша или нежелательный сектор.

Проблемы с масштабированием.

Без объявления войны

Двадцать второго июня 2017 года я получил письмо по электронной почте. Тимур Абдрахманов, тот самый парень в зеленом пиджаке из сервиса ремонта «Квадрим», сообщал, что видел мой пост о поиске стартапов для инвестирования.

—Подумал, вдруг вам будет интересно посмотреть наши презентационные материалы, потому что мы как раз занимаемся фандрайзингом для запускаемого мной сервиса интерьера Tim&Teat, основанного на экспертизе команды «Студия 3.14», с которой вы, надеюсь, имеете позитивный опыт взаимодействия, — электронно зудел стартапер.

Да, еще осенью 2016 года я обратился к нему, чтобы сделать дизайн-проект для двухкомнатных апартаментов площадью 45 квадратных метров в Москве. Здание строительная компания сдавала ближе к 2018 году. Хотелось сразу начать ремонт и сдавать апартаменты или использовать их для семейных нужд.

За работу взялась дизайнер «Студии 3.14» Марина Козлякова. Она умудрилась учесть мои противоречивые пожелания и сделать красивый проект. Оставалось только дожидаться ключей от помещения. Проект, конечно, включал не только визуализацию, но и все инженерные планы. Мне понравились и процесс, и результат. К реализации я думал привлечь команду «Квадрима»: ребята давали обещания по срокам и адекватно общались.

Фирма «Студия 3.14» действовала с весны 2015 года. Главным ее основателем стал Тимур. Совладельцами выступили его старший брат Альберт Янов и Дмитрий Безверхий. **Но как выпускник факультета политологии МГУ оказался в квартирном дизайне?**

А рассказывал он об этом так.

—Образование дало системный взгляд, понимание управления. Затем трудился учителем истории и обществознания. Параллельно, сначала как хобби, возникла тема создания интерьеров. Просто встала конкретная жизненная задача, связанная с нашей семьей. Мы приобрели для мамы квартиру в Новой Москве и хотели эти бетонные стены превратить в красивое и функциональное пространство для жизни. И столкнулись с теми же проблемами, что и наши потенциальные заказчики: непрозрачность ценообразования, сложности в поиске специалистов и огромные сложности на этапе реализации.

Затем пришло озарение. **Маржу можно забирать не на дизайн-проектах, а на ремонтных подрядах.** Именно для этого Тимур поучаствовал в создании «Квадрима». Структура для стартапа оказалась неудачная: четыре основателя, из них три равнозначных. Отсюда — проблемы с мотивацией, размытая ответственность и разногласия.

В апреле 2017 года Тимур разошелся с партнерами:

—Я понял, что в рамках того проекта не смогу достичь поставленной цели — сделать доступным дизайнерский интерьер, и решил основать собственную фирму, в которой смогу отвечать за конечный результат и продукт во всех аспектах, а не только за развитие.

Он наблюдал громкий выход на рынок компании «Сделано», заработавшей репутацию инновационного сервиса для продвинутых москвичей и активно привлекавшей средства инвесторов.

Сервис ремонта по готовым стилям в 2014 году запустили создатель журнала «Афиша» 47-летний (тогда) Илья Осколков-Ценципер и партнер архитектурного бюро Lofting Илья Шаргаев. В некоторых источниках сооснователем значился также преподаватель МАРХИ Марко Михич-Ефтич.

Поначалу компания развивалась на несколько сотен тысяч долларов, вложенных основателями. До 2016 года сервис предлагал два стиля интерьера: «Стокгольм» и «Париж». Как следует из названий, первый представлял собой скандинавский минимализм, полюбившийся горожанам благодаря Ikea (первый магазин

открылся в 2000 году в Химках). Второй стиль более изящный, а изящество у нас ассоциируется, конечно же, с Францией.

Но деньги заканчивались. По данным *Forbes*, в ноябре 2016 года команда «Сделано» привлекла еще 20 миллионов рублей от бизнес-ангелов Алексея Менна и Бориса Жилина. Тогда это соответствовало примерно 300 тысячам долларов.

Первый в 2020 году рассказывал vc.ru:

—Мы познакомились на ранней стадии, в 2016 году, когда основатели компании ходили и надували щеки, говоря, что ее оценка — 10 миллионов долларов. Я отказался и заявил, что они очень задирают цену и никто на это не пойдет. В итоге мы встретились через полгода, когда у них был первый кассовый разрыв и оценка «напиши, какую хочешь». Я пошел и привел с собой нескольких соинвесторов. В общей сумме мы вложили тогда около 30 миллионов рублей. Каждый год выручка компании увеличивалась в два раза, маржинальность тоже потихоньку росла, но раз в полгода проект сталкивался с тяжелыми кассовыми разрывами. Я верил в «Сделано» и помогал основателям привлекать новых инвесторов — в какой-то момент у стартапа оказалось более 30 «ангелов».

А в первом полугодии 2017 года «Сделано» привлекла еще 50 миллионов рублей от инвестиционного холдинга «Авенир» (Борис Жилин, Ольга Масютина) и венчурного фонда Sabra.vc (Алексей Алексанов, Шухрат Ибрагимов, Владимир Черепов).

Тимур почувствовал интерес к сектору и решил ступить на тонкий лед.

Почему тонкий? Надо понимать, что инвесторы отвлекают от основного — становления детища. Поиск, встречи, презентации, отказы — все это выматывает предпринимателя.

Найти инвестора — это десятки коротких питчей и длинных разговоров. А скорее сотни. Если же инвестор найден, он тоже требует внимания: надо вежливо общаться, регулярно отчитываться, отвечать на вопросы — снова отнимать драгоценное время от шлифования продукта, связей с клиентами, управления командой.

Стать большим без капитала невозможно? Убедителен пример основателя фирмы по производству пылесосов и прочей техники Джеймса Дайсона (James Dyson).

В 2023 году он показал выручку в 7,1 миллиарда фунтов стерлингов. При этом компания не только никогда не привлекала инвесторов, но и сохраняет полнейшее единоначалие: у 77-летнего Дайсона остаются все 100%.

Помните: без привлечения капитала выросли такие уникалы, как Chess.com, MailChimp, Zoho, Butcherbox, Midjourney...

Если есть шанс расти без инвесторов, следует им пользоваться. Привлечь деньги на масштабирование можно позже, когда компания докажет состоятельность своей модели. Тогда инвесторы и дадут больше, и долю попросят меньше. И уговаривать будут они, а не предприниматель.

Однако Тимур все решил наоборот.



Опыт учителя истории и обществознания плюс увлечение ремонтом в качестве хобби вполне могут привести вас в квартирный дизайн. В нашем случае выпускник факультета политологии МГУ создал свой проект — сервис интерьера Tim&Team.

Пример стартапа «Сделано», привлекшего миллионы рублей от инвесторов, сподвиг основателя Tim&Team также заняться фандрайзингом. Кто ищет, часто находит. Тимур Абдрахманов нашел только меня.

Если есть шанс расти без инвесторов, следует им пользоваться.

Поиск инвестиций выматывает предпринимателя и отвлекает от бизнеса. Деньги на масштабирование можно привлечь позже, когда компания докажет состоятельность своей модели.

Миссия выполнима?

«Создаем пространства для жизни людей. Put your heart in everything you do and watch dreams happen», — такие слова значились в автоподписи к письму Тимура. В переводе на русский: «Вкладываете душу во все, что делаете, и наблюдайте, как сбываются мечты». Я сходил в Google и узнал: цитата принадлежит Дженнифер Хейес (Jennifer J. Hayes). Инфоамериканка такая.

К письму он приложил ссылки на материалы: во-первых, презентацию нового сервиса, во-вторых, дополнительные материалы, такие как финмодели, аналитика по рынку, описание компании, биографии основателя и исполнительного директора. Всего 12 файлов:

- презентация Tim&Team_invest_21-06-2017.pdf
- Квадрим ДДС 01.04.17.xlsx
- Studio3-14_ДДС 2016.xlsx
- 00_краткая вводная информация для инвесторов.docx
- 01_Тимур Абдрахманов_руководитель компании, основатель.docx
- 02_Алексей Виноградов_исполнительный директор.docx
- Финансовая модель дизайн-бюро. xlsx
- Финансовая модель сервиса ремонта. xlsx
- Статистика лидов и продаж Студии 3.14.xlsx
- Простая финансовая модель и бюджет сервиса Т&Т на год. xlsx
- Исследование сайта Houzz рынка создания интерьеров_2017.pdf
- Миссия, принципы и цели Tim&Team.docx

Название сервиса намекало на каноническую повесть Аркадия Гайдара «Тимур и его команда», где молодые герои тайно

помогали людям. Что ж, красиво. Ремонт стремительно и незаметно — идея захватывающая.

Сначала я открыл биографию. С удивлением узнал, что стартапер — лауреат президентской премии по поддержке талантливой молодежи, имеет красный диплом МГУ, а в Омске, где жил до 18 лет, был лидером детской общественной организации (Союз детских организаций Омской области «Будущее России»).

Мелькнула мысль: советские комсомольцы мгновенно перестроились и ярко проявили себя в коммерции 90-х годов. Еще они любили Аркадия Гайдара. И его внука Егора.

Я сделал поиск по имени в интернете. Смутила подписка на сообщество «Бизнес Молодость». Выяснилось, что после вуза Тимур посещал там какие-то занятия. Однако в резюме этот факт не отразился. Не указал в резюме — плюс. Посещал и подписался в ВК — минус.

Ну, не красит предпринимателя участие в мотивационных сборищах! Где тобой агрессивно манипулируют, вдалбливая либо прописные истины, либо сомнительные идеи. Вы же не представляете на подобном мероприятии Сергея Галицкого и Евгения Чичваркина*? Илью Сегаловича и Бориса Александрова? Аркадия Новикова и Павла Дурова?

Вот и я не представляю. Предприниматель — человек, который **не может не делать**, а не тот, кто ищет мотивацию. **Он фонтанирует мотивацией — в этом его суть.** Настоящий предприниматель возьмет книгу или найдет информацию в интернете, а не станет внимать пересказам дерзких пацанов.

Возможно, Тимур чувствовал зашкварность. И что венчурным капиталистам сей факт биографии не понравится. Поэтому в резюме про «Бизнес Молодость» я не прочитал.

Зато он упомянул обучение в Startup Leadership Program (SLP). Эту международную образовательную программу в России развил экс-сотрудник российского Google Николай

* Чичваркин Евгений Александрович является иностранным агентом. Состоит в реестре иноагентов, утвержденном Министерством юстиции РФ, с 03.06.2022. — *Прим. ред.*

Антонов. Попасть на обучение можно только по рекомендации; его специфика в том, что участники помогают друг другу, поэтому нужен опыт собственного стартапа или ключевой должности в интересной компании.

Первые выпускники появились в 2013 году. Среди них — Максим Гинжук (Double Data), Артем Круглов (AnyQuery, Diginetica), Дмитрий Мацкевич (Dbrain), Алексей Скутин (Jelastic), Павел Бойко (Inspector Cloud), Василий Авсеенко (Bio Nano Spray), Олег Понфилёнок (Copter Express), Денис Унтилов (Ironweb).

Тимур Абдрахманов оказался среди выпускников спустя четыре года, и в его потоке набирались опыта Николай Белоусов (madrobots.ru), Дмитрий Навоша (sports.ru), Илья Лагутин (Aitarget), Алексей Писаревский (Mobio), Александр Сирач (Youscan), Ирина Пенкина (CitYkids), Анна Зырянова (SelfMama), Наталия Федотова (ФРИИ), Антон Вдовиченко (Nerve.ai), Дмитрий Чистов (Copiny), Екатерина Гаврилова (DigitalHR), Анатолий Орлов (free-lance.ru).

В целом же SLP окончили более 400 предпринимателей из самых разных индустрий, включая инновационный бетон и молекулярную косметику. Выделю таких ярких людей, как Анна Ветринская («СберМаркетинг»), Наталья Стурза (банк «Хайс»), Вячеслав Акулов (ANNA Money), Андрей Бузина (Smetana), Дмитрий Салатов (Blanc), Кирилл Пшинник (Zerocoder), Яков Сомов («Лекториум»), Всеволод Киров («Пикабу»), Кирилл Гурбанов (SMLT Bank), Алексей Пономарь («Лайфхакер»), Кирилл Кулаков («Бери заряд»), Наталья Баскинд (PepsiCo), Даниль Хасаншин (Laoshi).

Состав персон и бизнес-секторов более чем достойный. Это вам не вчерашние школьники, жадно внимавшие «откровениям» нахальных гуру.

Тимур в соцсети восторгался обучением:

— SLP — это в большей степени про сообщество и горизонтальный обмен. Причем сообщество международное, так как есть общее информационное поле и Slack с группами в других странах (Штаты, Индия). Каждый класс готовят сами участники

(благо все достаточно опытные и организованные), предварительно распределяя между собой те темы, в которых они наиболее экспертны или имеют наиболее сильный нетворк. В качестве спикеров приглашаются известные и опытные эксперты по данной теме, а также участники, ответственные за класс. У нас приглашенными экспертами по разным темам были Даниил Ханин, Николай Пере, Кирилл Николаев, Илья Красинский, Илья Королёв, Иван Замесин, Дмитрий Калаев и многие другие. Вопросы рассматриваются практически все необходимые стартаперу, начинающему и не очень: фандрайзинг, продукт и кастдев, маркетинг, команда, переговоры, финансы, личная эффективность — в общем, весь универсум тем корпоративного развития и управления. Но важно, что контент, по сути, создают сами участники, поэтому каждый курс уникален. Я попал в среду успешных, осознанных, открытых и просто офигенных людей, чей опыт вдохновляет и доказывает, что все возможно, а нахождение рядом обогащает и учит.

Конечно, желание развиваться и выбор такого формата вызвали уважение.

Потом мое внимание привлек документ «Миссия, принципы и цели Tim&Team». Много красивых и правильных слов.

«Каждый член команды — автономная и уникальная личность, признающая установленные правила и принципы функционирования и взаимодействия между собой и внешними субъектами, вместе команда Tim&Team — живой организм, в котором каждый орган (человек) играет свою неповторимую роль и отвечает за результат своей деятельности, а за результат компании в целом отвечает ее руководитель и основатель (голова). Сервис Tim&Team построен на базовых принципах лидерства, разума, пользы, экологии и любви».

Кажется, это звучало слишком пафосно даже для «миссии».

Господина Абдрахманова несло не по-детски: «Миссия сервиса — создавать пространства для жизни. Мечта — сделать красивые, удобные, функциональные, безопасные современные пространства для жизни людей доступными. Мы хотим, чтобы, приходя домой или на работу, люди попадали в пространства,

в которых хорошо, безопасно, уютно, красиво и функционально. Пространства, в которых человеку легче находиться в состоянии любви и гармонии, быть счастливым. Пространства, в которых хочется созидать и изменять мир к лучшему».

Не являюсь сторонником пафосных документов, но общеизвестно, что в довольно успешных бизнесах миссии сформулированы и, наверное, в чем-то помогают.

В разделе «Ценности и принципы» мне особо понравилось про внимательность, аккуратность и пунктуальность: «Мы **пониманием**, что от внимательного отношения к любому действию, которое мы совершаем, а также его **мелчайшему аспекту** мы относимся с максимальным почтением и вниманием, ведь именно из мелочей складывается целое. В своих действиях и поступках, в своем поведении мы демонстрируем уважение к деталям. На все встречи мы всегда приходим за 5 минут, так как ценим свое время и время других людей».

Уважение к деталям конкретно в этом абзаце выразилось в опечатках в словах «мельчайшему» и «понимаем».

Понравилось про конкретность и честность: «Мы не даем обещаний, если не можем их выполнить. Мы честны с самими собой и другими людьми. Мы признаем свои ошибки и делаем все, чтобы как можно быстрее исправить их последствия, а также найти их причину и устранить ее. В сложных ситуациях мы руководствуемся совестью».

И не могу не процитировать: «Бездействие — это форма безответственности и зависимости от внешних обстоятельств, поэтому мы стремимся избегать ситуаций, в которых мы не действуем».

Как и все подобные документы, этот был написан по принципу «за все хорошее и против всего плохого».

После миссии я открыл презентацию. Ее, в отличие от миссии, профессиональные инвесторы точно читают. Документ описывал продукт, как шутил Иван Ургант, вполне инновационный по меркам не только мира, но и России.

«На первом этапе заказчик выбирает один из заранее разработанных профессиональными дизайнерами модных стилей,

понимая его стоимость с точностью плюс-минус 10%, и оставляет заявку на сайте.

Через одну минуту с ним связывается вежливый менеджер сервиса и назначает встречу или скайп на ближайшее удобное время. После выбора всех дополнительных опций в течение 1–3 дней производится точный расчет стоимости создания интерьера под ключ, включая дизайн, проектирование, отделочные работы и материалы, сантехнику и все инженерные коммуникации. Заказчик также знает точный срок: от 3 до 4 месяцев.

Через одну-две недели после подписания договора заказчик согласовывает индивидуальный дизайн-проект в рамках выбранного стиля, учитывающий его пожелания и образ жизни семьи. Он может сделать это удаленно по Skype.

Пока идет ремонт, заказчик получает еженедельные отчеты о ходе работ и может наблюдать за ними через веб-камеру в режиме онлайн. Поэтому весь процесс и наблюдение за ним может происходить дистанционно, из любой точки мира.

Также заказчик может выбрать заранее подобранные под каждый стиль комплекты мебели, декора и текстиля от наших партнеров. Поэтому не позже чем через 4 месяца заказчик въезжает в уже полностью готовый для комфортной жизни интерьер».

Стремительный рост «готовых решений» в ремонте предвидел Тимур. По его оценке, суммарный объем выручки в сегменте в 2016 году составил 230 миллионов рублей за счет «Сделано» и «Квадрим», в 2017 году ожидалось более 500 миллионов, а в 2018-м — свыше миллиарда рублей.

Все больше клиентов выбирали современные сервисы как альтернативу частным дизайнерам, бригадам, дизайн-студиям и традиционным отделочным компаниям.

По версии основателя, конкурентных преимуществ у сервиса было семь.

1. Большой ассортимент стилей (10 на старте, 50 через год).
2. «Бутиковый», с точки зрения клиента, характер сервиса.

3. Конвейерный подход с точки зрения организации производства (агрегатор отделочных подрядчиков).
4. Единственный сервис интерьера «под ключ» с постобслуживанием (единый центр ответственности по принципу «одного окна»).
5. Уникальный опыт и экспертиза команды и основателя.
6. Привлекательный клиентоориентированный бренд.
7. Возможность индивидуализации и создания уникальных стилей по запросам заказчиков с последующим генеральным подрядом по интерьеру.

«Планируемый годовой оборот — 380 миллионов рублей. План роста на 2018–2019 в среднем в 3,5 раза в год. Планируемый уровень рентабельности 18–20%», — такие планы значились в презентации. Там же — **прогноз прибыли в 76 миллионов рублей уже на 2018 год.**

Поверить в такие «райские кущи» я, конечно, не мог. Слишком уж круто. Но как расценивать излишний оптимизм? С одной стороны, именно так поступают мошенники, рисующие «прекрасное близко» с целью прикарманить ваши кровные. С другой стороны, амбициозность никто не отменял. Как писали в ту пору дамы с губами и бюстом в разрешенной (тогда) соцсети с квадратными (тогда) фотографиями: «Мечтайте о невозможном, и однажды это станет реальностью». Они же призывали целиться в солнце: «Даже если промахнешься, окажешься среди звезд».

Меня бесит балабольство. Но, может, это качество отчасти необходимо для удачливого предпринимателя, рассуждал я. В конце концов, Дональда Трампа и Илона Маска не назовешь педантами, взвешивающими каждое слово. Врут как дышат. Но жизненный триумф налицо, по крайней мере на начало 2025 года. Первый — снова президент США, второй достиг уникального состояния в 400 миллиардов долларов.

Тимур поведал, что общается с частными инвесторами и «ангелами», готовыми «помочь проекту ускориться на старте» (объем инвестиции — 1,5–2 миллиона с одного «ангела» за совсем маленькую долю), и с более крупными инвесторами.



Startup Leadership Program (SLP) — кузница кадров 2010–2020-х, ее окончили больше 400 предпринимателей из самых разных сфер. Тимур Абдрахманов — в их числе, что являлось несомненным плюсом.

Конкурентные преимущества Tim&Team, по версии основателя: большой ассортимент стилей, «бутиковый» характер сервиса, конвейерный подход, интерьер «под ключ» с постобслуживанием, уникальный опыт и экспертиза команды и основателя, клиентоориентированный бренд, возможность индивидуализации с последующим генеральным подрядом по интерьеру.

Если в презентации указан прогноз роста в 3,5 раза в год, а плановый уровень рентабельности — 18–20% — это излишний оптимизм или мошенничество? Амбициозность или балабольшество?

«Миссия сервиса — создавать пространства для жизни... Пространства, в которых человеку легче находиться в состоянии любви и гармонии, быть счастливым. Пространства, в которых хочется созидать и изменять мир к лучшему...» Слишком пафосно даже для «миссии».

Быстро. Качественно. Дешево

Бизнес Тимур Абдрахманов оценивал в 100 миллионов рублей и готов был уступить мне от 2 до 10%. То есть получить от 2 до 10 миллионов. Он полагал, что уже через год проект станет в 3–4 раза дороже. С точки зрения плановых цифр по выручке и прибыли оценка выглядела низкой. Но я догадывался: ничего близкого к этим оценкам в реальности не случится.

Так в тот же день и сообщил ему: «ОК, я посмотрю, но сама идея входить в компанию без оборота по оценке в 100 миллионов, по мне, противостоестественна».

Стартапер возражал: мол, бизнес по созданию интерьеров действует с 2014 года и 60% «Студии 3.14» войдут в состав Tim&Team, а студия и так, без особых инвестиций в маркетинг, генерирует в месяц до миллиона рублей.

Он полагал, что модель протестирована на «Квадриме», где выручка за 2016 год составила 77 миллионов рублей (включая выручку студии по проектированию — 12,5 миллиона).

Я усомнился: а можно ли вообще фирму продать в будущем? Сектор ведь такой, где все держится на энтузиазме и цепкости лидера. Другими словами, при самом факте продажи конструкция, скорее всего, развалится.

На это он бодро отвечал, что мечтает автоматизировать процессы и через 2–3 года бизнес будет зависеть от основателя минимально. А компанией смогут управлять «профессиональные менеджеры».

Когда слышу «профессиональные менеджеры», хватаюсь за пистолет карман. То же самое — «эффективные менеджеры». Знаю множество историй, когда эта когорта не только оказывалась непроходимо тупа, но и охотно путала собственную шерсть с акционерной или государственной.

Написал абзац, а потом понял, что украл фразу у «Короля и Шута» из песни «Лесник»: «Множество историй, коль желаешь, расскажу». Ставлю копирайт Горшка и Князя ©.

— 99% стартапов не могут выстрелить почему? Думают, что нанимают сильного инженера и менеджера, а на деле те оказываются слабыми. Тут на днях выяснилось: даже Трэвис Каланик из Uber — хреновый менеджер и основатель. У нас страна такая, что сильных профессионалов как бы и нет. Ну, кроме Сечина и Чубайса. Шутка. «Квадрим» довольно сильно прозвучал на рынке, на мой взгляд. Хороший продукт. Интересная марка. Привлекательные цены. Колоссальный энтузиазм создателей. Но все равно проблемы с прибыльностью. Оптимизм — это, конечно, хорошо, мировые амбиции — это круто, но, как я прочитал про продукт, это все же не вполне конвейерная, а бутиковая история, — такие мысли я доносил до Тимура.

Он пояснял, что бутиковым будет сервис, а производство — конвейерным, и даже минимальная забота о клиенте дает огромное преимущество с точки зрения бренда и клиентской лояльности.

Про любовь к клиентам говорят примерно 105% компаний. Это такой маркетинговый булшит. Его надо пропускать мимо ушей. О любви не следует говорить, ею надо заниматься.

Я продолжал доносить свою позицию:

— Что меня смущает. Первый момент. От «убероподобных» сервисов клиенты ждут в первую очередь низкой цены. **Инновации должны поднимать эффективность и снижать цены.** Если услуга дороже, чем у «Квадрима», вполне возможно, это станет ступором для тех, кто ориентирован на цену.

Второй момент. Надеюсь, сам факт моих вложений обеспечит значимую синергию в виде доверия клиентов, моей относительной публичности, некоторых связей, знаний маркетинга.

Поэтому я ориентирован на заход в начальной стадии по низкой цене. Кто-то даже даром долю предлагает, но я отказываюсь, так как не употребляю бесплатный сыр.

Третий момент. О нем я уже упоминал. **Бизнес, сильно связанный на энтузиазме основателя (да еще и с его именем в названии), продать почти невозможно.** Мне не нравятся модель «от раунда к раунду», генерирование убытков годами, вложения в «маркетинг», «команду» и прочее в расчете на будущий большой рост. Как правило, этого роста не происходит. Слишком много прискорбных примеров вокруг. Я за прибыль с первого года и рост за счет этой прибыли.

Тимур сохранял оптимизм. Он хотел одновременно сделать и красиво, и дешево. И обслужить как в мишленовском ресторане, и сэкономить на конвейерности, как в KFC. Решить задачу «дешево-качественно-быстро», ничего не выкидывая. А это, как свидетельствует мировой опыт, невозможно. Если быстро и дешево, то сделают скверно. Если качественно и дешево, то медленно. Если качественно и быстро, то втридорога.

Вспомните диаграмму Венна*, которая показывает, что выполнение всех трех условий является фантастикой или утопией.

В моем понимании сервис «Яндекс.Такси» время от времени приближался к цели, но всегда что-то хромало: то качество второсортное, то цена заряженная, то очень плохая музыка. Машина по низкой цене зачастую оказывалась тесной и не особо чистой. Впрочем, по сравнению с диким рынком начала XXI века агрегаторы такси в любом случае совершили громадный прорыв в эффективности и безопасности.

Скандинавский дизайн планировался дешевле, чем у «Сделано», но притязательным людям мечтатель Тимур хотел предложить редкие и сложные стили. Подороже. Однако не настолько,

* Диаграмма Венна (диаграмма множеств или логическая диаграмма) названа в честь британского математика и логика Джона Венна, который систематизировал ее использование в 1880-х годах. Диаграмма показывает логические отношения между различными множествами или группами. — *Прим. ред.*

как эксклюзивный индивидуальный от студии. Дешевле и быстрее, но качественно. Но за счет чего? Концепция казалась запутанной.

Смесь элитарности и стандартности смушала. Только великим маркам такое удавалось. Типа Apple или Nespresso.

Двадцать шестого июня 2017 года я написал стартаперу: «Обмозгую твои данные, может быть, выйду с некоторым предложением, но ориентация на раунды меня, честно говоря, смушает. Такие вещи зависят не от денег, а от понимания, от ноу-хау. Мне кажется, нужна некая начальная сумма, а потом только прибыль и стремительный рост. Это же не социальная сеть, где надо строить огромные дата-центры».

И поехал на природу дописывать книгу «Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк в мире». Книга эта, кстати, вышла в 2018 году и рассказывает о трудностях при строительстве Тинькофф Банка.



От «убероподобных» сервисов клиенты ждут привлекательной стоимости. Инновации должны повышать эффективность и снижать цены. Более дорогая, чем у конкурентов, услуга отпугивает.

Я ориентировался на заход в начальной стадии по низкой цене. И надеялся, что сам факт моих вложений вызовет доверие клиентов, исходя из моей относительной публичности, некоторых связей, знаний маркетинга.

Бизнес, сильно завязанный на энтузиазме основателя (да еще и с его именем в названии), продать почти невозможно. Мне не нравятся модель «от раунда к раунду», генерирование убытков годами, вложения в «маркетинг», «команду» и прочее в расчете на будущий большой рост. Я за прибыль с первого года и рост за счет этой прибыли.

Тимур хотел решить задачу «дешево-качественно-быстро», ничего не выкидывая. А это невозможно, как свидетельствует мировой опыт. Вспомните диаграмму Венна, которая показывает, что выполнение всех трех условий является фантастикой или утопией.

Сосны на морском берегу

В книге «Революция» Олег Тиньков* формулирует ключевой принцип, который привел Тинькофф Банк к успеху, — нетолерантность к убыткам: **«Одна из причин провала огромного числа смузи-стартапов — менталитет, позволяющий планировать убытки на пять лет вперед.** С подобным подходом никакие раунды не спасут. Такие проекты просто проедают вложенные деньги».

Только в Америке предприниматели и инвесторы, сильно верящие в идею, могут годами ждать выхода в плюс. Но там есть свободные капиталы, другой менталитет, и — объективно — для захвата мирового рынка надо больше времени и ресурсов.

В России же структура экономики такого не выдерживает. Инвесторы не готовы терпеть предпринимателя, который долго рассказывает сказки.

«Главная метрика в любой компании — чистая прибыль. Тинькофф Банк вышел на прибыль в ноябре 2008 года, через 18 месяцев после запуска.

Наша корпоративная установка не позволяет терпеть убытки. У Оливера Хьюза есть бизнес-план на каждую линию. Если она не начнет приносить прибыль в обозримые сроки, будет закрыта.

Я абсолютно нетолерантен к убыткам и считаю это ключевым правилом успеха», — писал Олег Тиньков*.

В принципе, Тимур соглашался с этим тезисом и утверждал, что ориентации на раунды как единственный возможный путь развития нет. Но все же планировал привлекать совладельцев.

* Тиньков Олег Юрьевич является иностранным агентом. Состоит в реестре иноагентов, утвержденном Министерством юстиции РФ, с 16.02.2024. — Прим. ред.