

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. ЭКСПОРТ	16
Глава 2. ПРОДАВЦЫ	32
Люди в форме	50
Глава 3. ЛАБИРИНТЫ	56
Глава 4. КОМАНДА	78
Плавали, знаем!	102
Глава 5. ЛИДЕРСТВО	108
Глава 6. ЦЕЛИ И ЭНЕРГИЯ	132
Кроссовки как искусство	158
Глава 7. БЕГ	164
FAQ: О чем меня спрашивают, когда спрашивают о беге	182
Глава 8. СТРАХИ	194
Добавить остроты	220

Глава 9. ОДЕРЖИМОСТЬ КЛИЕНТАМИ	226
Глава 10. ГЛОБАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	254
Тюнинг без границ	280
Глава 11. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ	286
Откуда берется харизма	310
Как подготовить тело к выступлению	314
Глава 12. ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ	318
Глава 13. ВОССТАНОВЛЕНИЕ	346
Волна и мир	370
Глава 14. КТО ТЫ?	376
Как я пеку хлеб	400
Глава 15. КАЙФ	408
СПАСИБО	416



# ВВЕДЕНИЕ

Сегодня мы продали  
целых два ящика яблок



ebay

**М**ы с другом стояли на обочине дороги под Питером с собранными в саду яблоками. Лил сентябрьский дождь, и машины пролетали, притормаживая только метров через двести — перед переездом.

— Похоже, зря мы тут стоим. Холодно, — грустно сказал мой друг.

— Ага, — ответил я. А что тут еще было сказать.

— Странно, — продолжил он. — Я заметил, что многие поворачивают голову в нашу сторону. А потом едут дальше.

— Да... — снова ответил я.

Умного разговора не получалось. Было холодно, мокро и очень хотелось домой.

— Слушай, а может, они просто не успевают останавливаться?

— Перед переездом же успевают.

— До него метров двести. Значит, столько времени водителям требуется, чтобы сообразить, что надо притормозить. А что, если...

— Поставить за двести метров до нас щит и нарисовать на нем яблоко! — подхватил я.

Мы вернулись домой и наскоро сколотили из реек квадратный каркас размером метр на метр. Натянули на него белую кальку, нарисовали большое яблоко и подписали «200 м». А чтобы дождь не размыл, обтянули все это пленкой от парника. Так примерно в 1987 году — мне было семь лет — в Ленинградской области появилась первая наружная реклама садовых яблок. По крайней мере, я так считаю. Маркетолог во мне говорит, что сейчас потребовался бы месседж посложнее — например, заковыристое «фермерский эко-фреш-продукт». Но тогда наша идея сработала на ура: в тот день мы продали целых два ящика яблок.

Окрыленный успехом, я сказал бабушке: можем посадить еще больше яблонь, позовем ребят продавать, поставим больше ящиков... «Ох! Продаст он, — рассмеялась бабушка. — Тоже мне коммерсант! В нашей семье никто никогда продавать не умел». Никто и никогда. Для меня это звучало как приговор.

«Ты не сумеешь. Ты из другого теста». Я смотрю на какое-нибудь лицо с обложки Forbes, и в голове звучит: этот человек родился с серебряной ложкой во рту. Он уже был таким, пока я рос и учился. Он уже выступал на стадионах. Создавал новые рынки. Принимал важные решения. Мне таким не быть. Я родился в 1980-е. В период передела СССР мало соображал, что делать с ваучерами. Не воспользовался «окном возможностей» во время приватизации. Не «унаследовал» должность в какой-нибудь крутой сырьевой компании от богатых родителей. Я — не CEO. И уж поверь, ты тоже не CEO. По крайней мере, тебе об этом говорили в школе, в институте, бабушки и родители.

**CEO — Chief Executive Officer, главный исполнительный директор. Высшее должностное лицо в компании, простым языком — самый главный. Не путать с SEO-специалистами — сотрудниками, которые занимаются поисковой оптимизацией.**

А что, если твое будущее не определено этими «нет»? Что, если отталкиваться не от исходных параметров, а от конечного результата, которого хочется достичь? Что, если мечтать смелее? Представь: однажды ты покажешь маме статью о себе в Bloomberg. Ролики в YouTube с твоим участием наберут миллионы просмотров — и ты там будешь разговаривать о серьезных вещах, а не играть с котиком. Про твой бизнес станут рассказывать десяткам тысяч людей на конференции в легендарном зале стадиона «Олимпийский», куда ты когда-то ходил на концерты.

Нравится картинка? Если да, поздравляю — ты сделал первый шаг к тому, чтобы претворить ее в жизнь. Первый шаг — это осознание того, что твоя история может быть какой угодно, как и твоя мечта.

На то, чтобы понять и поверить в эту простую мысль, у меня ушли годы. Я работал в Mars, Google и eBay и встретил много людей, которые своим примером доказали, что можно достичь многого с нуля. Сейчас я каждую неделю узнаю вдохновляющие истории предпринимателей, превративших любимое дело в бизнес. Кто-то увлекался плаванием и построил водный велосипед, чтобы переплыть Волгу. Кто-то тащится от крутых автомобилей и делом своей жизни сделал «тачку на прокачку». Кто-то мечтал носить кроссовки не из масс-маркета, придумал, как их необычно расписать красками, и теперь работает с крупнейшими брендами — продает свою кастомизированную обувь по всему миру.

В 2017 году про меня и мою команду написал Bloomberg. Повод был необычным: американская штаб-квартира eBay доверила московскому офису развивать свой бизнес в 120 странах. Вдумайся только. Старейшая и одна из самых больших компаний Кремниевой долины дает каким-то ребятам в Москве представлять свой бизнес в Восточной Европе, Скандинавии и Африке. Случай беспрецедентный! В 2018-м к этому списку добавляется Израиль. В 2020-м история раскручивается: московский офис становится центром развития бизнеса eBay в 200 странах. В число рынков, за которые мы отвечаем, теперь входят Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, а также часть бизнеса в Китае. Офисы команды простираются от Шанхая, Москвы и Тель-Авива до Мехико, Сан-Франциско и Сиэтла. Команда работает в шести часовых поясах без преувеличения 24 часа в сутки. А лидером всего этого «внутрикорпоративного стартапа» оказываюсь я — парень из Питера, из простой семьи «не коммерсантов» (по мнению моей бабушки).

Мы работаем с десятками миллионов клиентов, сотнями тысяч предпринимателей, в нашей ответственности миллиарды долларов оборота компании. О нашем бизнесе и бизнесе наших клиентов я рассказываю на огромных конференциях, в закрытых клубах для топ-менеджеров в Ritz-Carlton, в высших политических и экономических

кругах на Петербургском и Дальневосточном экономических форумах. Мы помогаем меняться законам в России, мы встречаемся с министрами в Европе для развития бизнеса их стран. Ах, да — и на страницах Forbes я все же оказался. И не один раз.

А теперь к главному.

## О ЧЕМ ЭТА КНИГА?

Во-первых, о том, что все возможно. О том, как люди в разных странах превращают свои увлечения — то, чем им по-настоящему нравится заниматься каждый день, — в успешные бизнес-проекты.

Во-вторых, о том, как этого добиться. Мне повезло работать в топовых мировых корпорациях, где я многому научился. В этой книге я постарался собрать лучшие методы управления, простые правила лидерства и развития таких команд, которые по праву можно называть *dream team*\*. Вся теория на 100% проверена на собственной практике.

В-третьих, — что, наверное, самое важное, — эта книга о том, как, развивая бизнес, быть абсолютно счастливым человеком. Можно подсчитать: если тебе сейчас 20 лет, то впереди у тебя примерно 30 000 дней, которые можно прожить по-разному. Я предлагаю наполнить их счастьем и любовью — в том числе к делу, которым ты занимаешься.

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Пожалуй, больше всего книга будет интересна тем, кто только начинает свой путь: в бизнесе, в российской или международной компании. На чужих победах, как и на чужих ошибках, учиться сложно, поэтому на страницах книги ты не найдешь готовых «рецептов успеха». Но ты можешь взять на вооружение основные принципы, которые приведут к победам. Применяя их в конкретной ситуации и пропуская через себя, ты получишь свои — уникальные — рецепты.

---

\* Команда мечты (англ.). — Прим. ред.



## ЗАЧЕМ Я НАПИСАЛ ЭТУ КНИГУ?

Нельзя начинать большую работу, не имея перед собой трансформационной цели. В книге Салима Исмаила «Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать)»\* автор исследует стартапы и зрелые компании, которые вопреки рынку показывали кратный рост год от года. Одной из общих черт таких организаций стало наличие «значимой трансформационной цели». Они создавались для чего-то. Чтобы что-то изменилось. Моя трансформационная цель — помочь российскому бизнесу воспитать когорту новых лидеров. Не управленцев, не руководителей, не чиновников — а именно лидеров. Лидеров, которые будут применять самые современные методы, развивать себя и команду, с уважением относиться к сообществам, в которых работают, к клиентам, к природе, к городам, к другим компаниям. Будут строить бизнесы, непохожие на другие. Прозвучит пафосно, но я искренне верю в потенциал России (не путать с системой) и в огромную силу этого потенциала для будущего страны и ее людей (не путать с системой еще раз).

## КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?

Здесь полная свобода. Скучно читать такие книги страницу за страницей — понимаю: это же не «Граф Монте-Кристо». Главы расположены по определенной логике, но воспринимайте текст скорее как ленту в Instagram. Каждый «пост», то есть глава, раскрывает какой-то принцип. Иногда несколько. Начни с того, что тебе больше понравится.

---

\* Исмаил С., Мэлоун М., ван Геест Ю., Диамандис П. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). Альпина Паблишер, 2019.

## ЧТО ДЕЛАТЬ С ЭТИМ ЗНАНИЕМ?

А вот это главный вопрос. Мое основное правило звучит так: «знания без действия = противодействие». В конце каждой главы есть небольшое домашнее задание, которое поможет лучше понять, как прочитанное применять на практике. «Домашку» можно пропустить, а можно заставить свое серое вещество поработать. Хочется верить, что некоторые из этих заданий станут стимулом или вдохновением для решения твоих конкретных задач. А еще воспринимай изложенную информацию как диалог. С чем-то ты согласишься, что-то окажется полезным. А что-то угодит мимо кассы. Напиши мне об этом в социальные сети или через сайт [kretov.ru](http://kretov.ru).

## ПОЧЕМУ КНИГА НАЗЫВАЕТСЯ «Я — СЕО»?

Строго говоря, я не СЕО. Я занимаю должность генерального директора eBay на глобальных развивающихся рынках. Это колоссальная ответственность: я управляю рынками 200 стран. Но не являюсь исполнительным директором международной компании. Позиция СЕО — тот стеклянный потолок, который я еще не пробил. Имею ли я в этом случае право озаглавливать книгу «Я — СЕО»? Да! Ведь так звучит один из принципов лидерства, который я считаю ключевым для себя и который, уверен, применим и к другим. Каждый из нас время от времени сталкивается со своим собственным стеклянным потолком, когда кажется, что у нас не хватает компетенций, знаний, веры в себя, чтобы шагнуть на следующую, качественно иную ступень развития карьеры или стадию жизни. Нам кажется, что его не пробить, стекло слишком крепкое.

В такие моменты стоит посмотреть сквозь этот потолок (он же стеклянный!) — на людей, которые уже занимают должности, о которых ты еще только мечтаешь, или ведут образ жизни, который ты хотел бы иметь. И спросить себя: а что надо сделать, чтобы оказаться «с той стороны», чтобы взять эту планку, чтобы потолок для тебя превратился в пол? Другими словами, нужно прежде всего стать СЕО

самого себя, своей жизни. Все успешные люди, с которыми мне посчастливилось работать, подходили к своей жизни так, словно это огромный и важный проект — им довелось руководить этим проектом, и они как топ-менеджеры за него отвечают. Подробнее об этом и других принципах ты прочтешь на страницах книги. Листай «ленту» и начинай с того, что зацепило первым.

# ЭКСПОРТ

История о том, как eBay  
вырастил в России розничный  
экспорт через интернет

1

The image features a grid of colored squares. The top-left square is a dark orange. The top-right square is a lighter orange. The middle-left square is a bright red. The middle-right square is a light peach color, with a smaller, darker orange square positioned below it. The bottom-left square is a vibrant purple. The bottom-right square is a dark purple and contains the white text 'ebay' in a lowercase, sans-serif font.

ebay

**В** ноябре 2019 года российский офис eBay пригласил журналистов главных бизнес-изданий страны на пресс-завтрак. У нас были новости, о которых хотелось рассказать всему миру. Помню, как отметил свое внутреннее спокойствие — нечастый момент при общении с прессой. Больших тем для разговора было две. Во-первых, упрощение схемы возврата НДС для экспортеров: фактически ставка налога для них обнулилась. Во-вторых, результаты совместного исследования eBay и компании Data Insight: российский рынок розничного онлайн-экспорта в очередной раз вырос больше чем на 20% в год — фантастический показатель на фоне других отраслей экономики. За три года его объем практически удвоился.

## Как растет онлайн-экспорт из России

2016

**\$430**  
млн

2017

**\$550**  
млн

+28%

2018

**\$659**  
млн

+20%

2019

**\$817**  
млн

+24%

За цифрами (которыми, конечно, приятно было хвалиться) стоял гораздо более важный посыл. На наших глазах как будто сам собой сложился новый перспективный рынок — и он уже кормит огромное количество людей: малый и средний бизнес, самозанятых, частных лиц. На одной только площадке eBay за год прибавилось больше 5000 новых экспортеров из России, которые продают дизайнерскую одежду в США, автозапчасти в Европу, коллекционные марки и монеты в Азию... Это тысячи маленьких, но важных историй, тысячи людей, которые не побоялись ухватиться за новые возможности. Именно о них — и о том, как мы помогаем им зарабатывать на продажах своих товаров за рубеж, — мне хотелось рассказывать журналистам в тот день.

## БОЛЬШЕ НЕ АУКЦИОН

«Погоди-ка!» — можешь сказать мне ты. Как связаны eBay и экспорт? И почему глава об экспорте в самом начале книги? Ведь всем известно, что eBay — это онлайн-аукцион, на котором можно купить какую-нибудь вещь из-за границы, если ее не нашлось в местных магазинах.

Не совсем так — а точнее, совсем не так. Когда я говорю с широкой аудиторией о компании, в которой работаю, то часто сталкиваюсь с одной и той же реакцией: для многих eBay по-прежнему выступает иллюстрацией к мему «Верните мне мой 2007-й». В представлении людей это одна из старейших компаний e-commerce, долгожительница Кремниевой долины, устроенная как огромная гаражная распродажа, где можно продать или купить то, что вам, может быть, и не нужно. Да, изначальный замысел бизнеса был именно таков: основатель eBay Пьер Омидьяр задумывал создать идеальную торговую площадку — рынок-утопию, где любой сможет заниматься интернет-торговлей эффективно и с минимумом усилий. Он написал код, придумал ввести модель аукционов, чтобы люди делали ставки, а их азарт подстегивал продажи. Но уже к концу 2000-х бизнес-модель компании начала радикально меняться.



Об истории компании eBay и ее основателе Пьере Омидьяре написана книга «The Perfect Store: Inside eBay». Ее автор, журналист Адам Козн, постарался найти корни феномена онлайн-торговли.



Программист Пьер Омидьяр создал компанию eBay в 1995 году — с помощью онлайн-аукциона он решил избавиться от своей сломанной лазерной указки. К его удивлению, товар быстро купили. Раз нашелся покупатель на такую мелочь, значит, по тому же принципу можно продавать что угодно, рассудил Омидьяр. Несколько лет назад eBay разыскал владельца той самой указки и выкупил ее для своего музея. Сейчас ценный артефакт хранится в штаб-квартире компании в Сан-Хосе в США.



Сегодня девять из десяти (91%) товаров на eBay — это новые вещи, которые продаются по фиксированной цене. Огромная платформа объединяет не только частных продавцов, но и профессиональных участников — производителей и дистрибьюторов. На eBay во всем мире сейчас продается около 1,5 млрд товаров; некоторые продавцы выставляют по миллиону наименований. Понятно, что для них это мощный канал сбыта, а не способ избавиться от старых лыж. Принцип аукционов используется сегодня редко — как правило, в категории коллекционных вещей, где много уникальных предметов.

## **Справедливости ради добавлю, что eBay все еще остается самой крупной площадкой по продаже коллекционных и подержанных товаров. В этих категориях доля продаж с помощью аукционов достигает 30–40%.**

Модель, по которой в настоящее время eBay строит свой бизнес, носит название маркетплейс. Вообще в электронной торговле есть несколько бизнес-моделей:

«Доска объявлений» — сайты вроде Avito, «Юлы» или ЦИАН, на которых можно бесплатно разместить объявление о продаже своего товара, и где покупатель найдет тебя сам. Площадка зарабатывает на дополнительных сервисах по продвижению в поиске: она показывает твоё объявление выше, чем другие, ставит его на главную страницу, выделяет красным цветом и т.д.

Маркетплейс — площадка зарабатывает на комиссии в момент продажи товара. Комиссия списывается только с продавца, а покупатель видит конечную цену, в которую она уже «зашита». Именно по этому принципу работает eBay. На некоторых маркетплейсах, например Airbnb, деньги списываются как с продавца, так и с покупателя (владельца квартиры и арендатора).

Гибрид — в рамках одной площадки существует и маркетплейс, и продажа собственных товаров. Компания

зарабатывает как на наценке на товары, так и на комиссии. Так, например, устроен бизнес Amazon, Wildberries и Ozon.

## ПРЕОБРАЖЕНИЕ ПО-РУССКИ

Изначально eBay продавал американские товары — как в пределах США, так и на зарубежные рынки, а позже расширил свою деятельность на Великобританию, Германию, Австралию... В начале 2010-х годов компания вплотную занялась географической экспансией и даже создала новый большой регион, в который вошли Бразилия, Индия, Китай и другие перспективные рынки. Именно к нему в 2012 году присоединился новоиспеченный российский офис. Создать подразделение и наладить бизнес-процессы поручили легендарной для отечественного технологического рынка личности — Владимиру Долгову. Он стоял у истоков Ozon и российского Google. Перед командой, по сути, поставили одну-единственную задачу: выступать генератором спроса на товары из США (и в меньшей степени Европы). То есть нужно было всеми силами обеспечить большой объем продаж американских товаров.

Почему штаб-квартира решила сделать ставку на трансграничную торговлю, а не на внутреннюю? Все



Почитайте исследование «Розничный экспорт товаров через интернет 2019», которое совместно провели eBay и Data Insight.



**Владимир Анатольевич Долгов руководил московским офисом eBay с момента его открытия в июле 2012 года до ноября 2016 года. Подробнее о нем читайте в главе 3.**



просто: именно этот сегмент демонстрирует самые высокие темпы роста (более 30% в год) на рынке электронной коммерции. К тому же конкуренция на нем обычно слабее, чем на домашнем рынке. У eBay в арсенале есть два ключевых преимущества: низкие цены и самый большой в мире ассортимент. Идея Пьера Омидьяра о создании площадки, где множество продавцов действуют в условиях, приближенных к свободной конкуренции, сработала. Если ты хочешь быть успешным на eBay, тебе так или иначе придется выставлять цены с оглядкой на конкурентов. При этом для многих покупателей такие площадки, как eBay, — единственная возможность добраться до заграничных товаров, которых в стране просто нет или которые оказываются значительно дешевле, даже с учетом стоимости доставки, чем когда их привозит посредник.

**Некоторые из правил международной торговли до смешного странные. Например, в Ирландию нельзя отправлять по почте шпроты, в Австрию — спальные мешки, на Кипр — нафталин, а в Россию — домашние сухофрукты.**

Я присоединился к eBay Russia в качестве директора по маркетингу в феврале 2013 года и сразу занялся созданием инструментов для привлечения новых покупателей. Прежде всего, Россия получила русскоязычный сайт eBay. Глобальный офис тогда перезапустил и расширил свой продукт Global Buying Hub — площадку, с помощью которой покупатель из любой страны может видеть товары, которые продают продавцы в других странах на своих локальных версиях сайта eBay.com. Среди прочего система научилась понимать, можно ли тот или иной товар отправлять в определенную страну. Для этого ей приходится учитывать самые разные ограничения: не только логистические, но и законодательные, брендовые, этиче-

ские и другие. Сейчас этот инструмент хорошо помогает нашим экспортерам.

Впрочем, в 2013-м речи про экспорт из России пока не шло. А чтобы стимулировать импорт, надо было рассказать потребителям о том, что деньги можно тратить гораздо более умно — не боясь заказывать из-за границы нужные вещи. С этой целью мы придумали проект «Мобильный бутик»: загрузили в микроавтобус множество красивой одежды и аксессуаров, купленных на eBay, захватили с собой именитого стилиста и поехали в крупные города — Казань, Краснодар, Самару и Ростов-на-Дону. Мы останавливались на главных площадях и в центральных парках, раскидывали шатры и приглашали прохожих преобразаться вместе с eBay. Заодно вели коммуникацию через соцсети — «ВКонтакте» и только-только набирающий силу Instagram. Люди заходили в импровизированную студию-трейлер, стилист с командой придумывал и воплощал модный образ, затем проходила фотосессия. Параллельно мы объясняли, как на eBay можно купить такие же товары, помогали открыть аккаунт (к нашему удивлению, у многих банально не имелось электронной почты — приходилось начинать с создания ящика). А заодно мы сразу получали обратную связь по работе с платформой, разбирались в вопросах и затруднениях пользователей.

Для многих eBay был сродни волшебной палочке. Представьте себе девушку, которая в порыве души купила бирюзовые туфли, и теперь ей позарез нужно бирюзовое платье в белый горошек, а к нему сумку в тон. Найти такое в магазинах родного города она не смогла и уже почти отчаялась — как вдруг, вбив в поиск на сайте eBay точный запрос, она получает сразу несколько вариантов. И неудивительно: среди полутора миллиардов товаров что-то похожее обязательно найдется. Эффект искренней радости покупателей от магии, на которую способен умный поиск, я наблюдал позже, в 2017 году. Мы тогда запустили поиск по картинке: если, скажем, ты едешь в метро и видишь классный рюкзак у пассажира по соседству, то можно его сфотографировать и загрузить в поиск на eBay.



Посмотрите на архив фотографий «Мобильного бутика». Не правда ли, мода с тех пор сильно изменилась?



Система распознает изображение, сопоставляет его с базой товаров на площадке и выдает максимально похожие результаты — товары можно тут же заказать.

Маркетплейс не только знакомит продавца с покупателем, но и выполняет еще одну важную функцию: следит за тем, чтобы транзакции между обоими участниками были безопасными. Этим он отличается от «досок объявлений». Чтобы заработать свою комиссию, площадке нужно убедиться, что покупатель получит то, что заказал, а продавцу поступит оплата. Для успешной трансграничной торговли это важно: ведь люди считают, что они больше рискуют, заказывая товар из Америки, Китая или Марокко, чем покупая его в своем городе.

В 2013 году о программе защиты покупателей знали далеко не все. Однажды надо мной навис рассерженный пользователь eBay — парень под два метра ростом, которому не пришла дорогая рубашка. Мы разобрались в проблеме и помогли ему вернуть деньги. Обрадованный, на следующий же день он снова пришел в наш «Мобильный бутик» и долго с благодарностью жал руки.

За два с половиной года мы выстроили весьма успешную систему маркетинга, добились высокой конверсии в покупку, создали много новых инструментов для обучения продавцов, которых не было ни в глобальном eBay, ни в одной другой стране. Мы поняли, что созданный нами

**Конверсией в интернет-маркетинге называют процент посетителей сайта, которые выполнили те или иные действия: купили что-то, зарегистрировали аккаунт, перешли по ссылке и т.д. Если, например, в твой онлайн-магазин деревянных игрушек за сутки зашло 1000 посетителей, а покупки из них сделали только 20, то конверсию можно рассчитать так:  $20/1000 \times 100 = 2\%$ .**

организм прекрасно живет и дышит, и решили масштабировать российский опыт на другие рынки — Восточную Европу и Скандинавию. Большинство наших идей на них сработали. Вплоть до конца 2014 года мы экспериментировали с привлечением новых покупателей, занимались помощью и удержанием существующих. А затем в России в одночасье обрушился курс рубля — и пришлось придумывать что-то новое.

## РУБЛЕВАЯ ЗАПАДНЯ

Весь декабрь 2014 года рубль лихорадило: национальная валюта отправилась в «свободное плавание», куда ее отпустил Банк России, но попала в шторм. По сравнению с началом года рубль потерял 58% своей стоимости относительно доллара. Вслед за курсом нацвалюты рухнули финансовые рынки, а затем замерла и трансграничная торговля с Россией. На протяжении пары месяцев люди почти ничего не заказывали за рубежом, а затем массово меняли географию покупок — переключились с американских товаров на китайские. Нам нужно было быстро адаптироваться. С одной стороны, требовалось перенастроить маркетинговые инструменты на изменившуюся модель потребления. В то же время головной офис ждал от нас предложений: где искать новые точки роста? «Звездный» российский рынок стремительно терял очки в глазах глобальной компании.

У бизнес-модели, которую мы развивали до сих пор, имелось очевидное слабое место. Занимаясь привлечением покупателей для глобального маркетплейса, мы почти не контролировали доход. Когда комиссию платят продавцы из-за рубежа, она уходит на другие рынки. Чтобы доход оставался в подотчетном нам регионе, нужно было наращивать выручку локальных продавцов.

Перед нами было два пути. Один из них — найти свою нишу на внутрироссийском рынке онлайн-торговли. К 2015 году он был сильно фрагментирован, 20 ключевых игроков контролировали в сумме 25% рынка. Мы увидели

в этом предпосылки для консолидации и подумали, что eBaу может выступить площадкой, объединяющей самые разные интернет-магазины в России. Второй путь — развивать трансграничную торговлю «в обратном направлении», то есть наладить розничный экспорт из России. Мысль нам самим поначалу показалась невероятно дерзкой. Тем не менее мы проанализировали попытки экспортеров-любителей продавать свои товары за границу через eBaу и заметили многообещающий позитивный тренд. Как персонажи из русских сказок, мы оказались на распутье — и решили поочередно пройти обе дороги.

Эксперимент по развитию локальных продаж стартовал первым и продлился около года. Сейчас мне больно о нем вспоминать: пилотный проект с треском провалился. Почему? Мы хоть и выступали «голосом рынка», но не смогли отстоять перед глобальной командой свое представление о том, какое продуктовое решение нужно российским продавцам и как должен выглядеть идеальный опыт покупки. В итоге многими важными моментами при создании MVP (Minimum Viable Product — минимально жизнеспособный продукт) пренебрегли.

Мы выделили много денег и людей на переделку продукта — ведь маркетплейс для внутренней торговли строится совсем по другим правилам, нежели для импорта. Нам удалось быстро найти партнеров и завести на площадку большой ассортимент из их магазинов. Но довести до ума сам продукт мы не успели, он «болел» ошибками и недочетами. Например, в 70% случаев интернет-заказы оплачивались наличными при доставке, а наша система не давала такую опцию. Еще один просчет касался логистики: мы не учли, что у многих продавцов склады не в одном регионе, а в нескольких — и им нужно выбирать ближайший к покупателю склад.

Другая проблема была связана с позиционированием. Россияне привыкли покупать на eBaу импортные вещи и недоуменно морщили лоб, видя в результатах поиска отечественные товары. Если у потребителя сложился определенный шаблон действий, — скажем, искать рос-

сийские товары на «Яндекс.Маркете», а не на eBaу, — то изменить его крайне сложно.

Провальную попытку перепозиционирования совершил в 2016 году и сам «Яндекс.Маркет». Задуманный как сервис сравнения цен, он решил стать гипермаркетом — не только агрегировать предложения разных интернет-магазинов, но и торговать напрямую со своей площадки за комиссию. Начинание не взлетело: получив результаты сравнения, пользователи по привычке закрывали вкладку «Яндекс.Маркета» в браузере, шли в магазин с лучшей ценой или рейтингом и оформляли заказ напрямую.

Зато мы получили важный урок: не пытаться идти против ветра, если можно сменить направление движения и дать ветру самому расправить твои паруса.

## СПОРЫ О ЛОГИСТИКЕ

Так в 2016 году мы очутились в начале нового пути — розничного онлайн-экспорта. Что это оказалась за дорога! Как в любом новом деле, мы сами не понимали, во что ввязываемся. Не было ни рынка, ни сведений о том, кто ведет такую деятельность, ни институтов развития, ни мер поддержки, ни комфортного для экспортеров законодательства. Но были законы логики, которые гласят: когда в стране ухудшается экономика, в ней просыпается интерес к экспорту. Сейчас это правило подтверждено нашим личным опытом во многих регионах. Предприниматели в кризисных условиях пытаются искать деньги за пределами страны, поэтому вынужденно выходят на внешние рынки.

Не было еще одной важной составляющей: толковой экспертизы внутри компании eBaу о том, как стимулировать экспорт на развивающихся рынках. Товары из Китая и США нужны всему миру, поэтому в этих регионах экспорт растет органически. А что делать с продавцами из Румынии, Белоруссии, Болгарии, России — непонятно. Мы вооружились набором гипотез, которые, как мы думали, помогут нам прийти из точки А, где розничного экспорта

## КАКИЕ СТРАНЫ ЗАКАЗЫВАЮТ НА EBAY ТОВАРЫ ИЗ РОССИИ?



**51%**

США

---



**7%**

Великобритания

---



**6%**

Германия

---



**4%**

Канада

---



**3%**

Франция

---

**29%**

Остальные страны

как такового не существовало, в точку В — где он есть и активно растет. Гипотезы касались каждого проблемного направления: логистика, привлечение новых продавцов, внутренние правила работы eBay, которые требовали изменений, а еще сайт и инструментарий для продавцов из России. Большинство наших гипотез подтвердилось, а действия привели к ожидаемым результатам. Но были и такие, которые показали, что ситуация гораздо сложнее, чем мы думали изначально.

Целой эпопеей стало выстраивание диалога с «Почтой России». В 2016 году госкомпания была сфокусирована на обработке посылок из-за рубежа (главным образом, из Китая), а не в обратном направлении. Чтобы отправить товар покупателю, продавцу приходилось проводить полтора часа в очереди, вручную заполнять товарные накладные, тратить кучу времени и сил. Требовалось создать удобный продукт, который позволял бы оплачивать почтовые отправления онлайн заранее и отправлять посылки без очередей. В 2018 году мы интегрировали систему «Почты России» в единый кабинет продавца на платформе eBay. Теперь, получив заказ, продавец выбирает нужный метод отправки, оплачивает стоимость доставки, приходит в отделение и сдает посылку за 30 секунд. Помимо этого, прямо в личном кабинете ему становится доступен трекинг отправления. Интеграция отслеживания поз-

волила нам самим видеть, что происходит с посылками, и замечать системные сбои: например, когда из-за мелкой технической ошибки почтовиков отправления начинают уходить не по воздуху, а морем.

Казалось бы, колоссальный прорыв, простой и понятный сервис; у продавцов больше не болит голова о доставке. Мы ожидали взрывного роста в объемах посылок. Его не случилось. Пришлось разбираться — дьявол, как всегда, скрывался в деталях.

Оказалось, что многие продавцы оплачивают свои отправления марками. Почтовые марки не облагаются НДС, и потому отправка выходит на 20% дешевле. Продавцы шли на хитрость: покупали марки, а это легальный денежный инструмент, и применяли их в зачет стоимости отправки. В нашей системе такой возможности не было — пришлось ее учесть. Но к новым правилам работы оказались не готовы сотрудники «Почты России». В некоторых отделениях на продавцов, заполнивших все накладные онлайн, смотрели как на пришельцев из будущего. Да мы и сами, тестируя оплату марками, иногда сталкивались с отказом сотрудников принимать их в зачет. После того, как менеджеры проводили проверки и разбирательства, почтовым работникам приходилось писать объяснительные. Среди них попадались анекдотические формулировки: в одной, например, причина отказа была обозначена как «Клиент недостаточно настаивал»... И все же национальный оператор оказался готов к переменам. Сотрудников переучивали, ко всем нашим жалобам и пожеланиям относились внимательно, и мы за три года неплохо продвинулись вперед в отношении логистики.



**Почитайте  
наши советы  
продавцам  
по организации  
международ-  
ной доставки.**



# ЧЕМУ ВЫ НАУЧИЛИСЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ?

## Урок №1

### **Экспериментируйте**

Это главный принцип современного менеджмента. Бизнес не статичен: можно сколько угодно разрабатывать годовые планы и рисовать дорожные карты, но велик риск, что события будут развиваться совсем иначе. В голове нужно держать не выполнение показателей годового плана, а гипотезы и варианты действий при разных сценариях. А если что-то работает действительно хорошо, нужно быстро это масштабировать.

## Урок №2

### **Не идите против трендов**

Если вы пытаетесь строить бизнес, который идет против привычек покупателей или рыночных тенденций, то, скорее всего, потратите много средств и сил, но не получите должного эффекта. Всегда нужно держать руку на пульсе и вовремя перестраиваться. Слышу ваши возражения: iPhone в свое время поменял модель потребления информации. Да, но есть ли в вашей организации компетенции и ресурсы, чтобы обеспечить такие изменения? Определите, в чем ценность вашей компании, и постарайтесь использовать ее для удовлетворения насущных запросов потребителей.

## ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Вспомните какой-либо крупный проект, над которым вы работали в последние годы. Попробуйте проанализировать его так, словно вам нужно рассказать о нем широкой аудитории — максимально честно и открыто.

Вот вопросы для вдохновения:

### Вопрос №1

Какие цели перед вами стояли в самом начале проекта? Как они трансформировались? Были ли они достигнуты?

---

---

---

---

---

---

### Вопрос №2

Сталкивались ли вы в процессе работы над проектом с серьезными стратегическими дилеммами? Какие гипотезы у вас рождались и какими методами вы их проверяли?

---

---

---

---

---

---

### Вопрос №3

Считаете ли вы свою компанию и себя достаточно гибкими и способными адаптироваться к переменам? Если нет, что вам мешает?

---

---

---

---

---

---

# ПРОДАВЦЫ

Можно «вырастить»  
своих клиентов. Но и они  
заставят расти тебя

