

Содержание

01. РАЗЛОЖИТЬ ИГРУШКИ	5
<i>Как поймать героя</i>	
02. «РОДИТЬ» СТАРУШКУ	15
<i>Как придумать легенду, найти рецепты и проникнуть в каждую ванную</i>	
03. СМОТРЕТЬ НА БОТИНКИ	45
<i>Как понять, чего хочет покупатель</i>	
04. БЫТЬ «МЕРЗКИМ»	75
<i>Как собрать и удержать команду</i>	
05. ВЫБРОСИТЬ БУМАЖКИ	103
<i>Как быстро провести совещание</i>	
06. ВЫРАСТИТЬ ТРАВУ	111
<i>Как создать формулу и стать единственным в своем роде</i>	
07. «НАДО ТЫРИТЬ!»	135
<i>Как важен дизайн и где найти источники вдохновения</i>	
08. ЛЕПИТЬ ВЕРБЛЮДА	159
<i>Как попасть в магазины и хорошо продаваться</i>	
09. ВЫПУСТИТЬ МЕДВЕДЯ	183
<i>Как очаровать и перехитрить Европу</i>	
10. ИСКАТЬ ДЫРКИ	211
<i>Как выйти из хаоса и создавать будущее</i>	
ПРАВИЛА ТРУБНИКОВА	227



01

Разложить игрушки

КАК ПОЙМАТЬ
ГЕРОЯ

Тверская. Магазин Natura Siberica. В углу у стеллажа с баночками-тюбиками стоит невысокий лысый гражданин, задумчиво озирается. Женщина с яркой сумкой говорит ему строго: «Вы позволите?» Ей надо добраться до заветного тюбика, а этот тип мешает. «Да, извините...» — борочет он, поспешно отодвигаясь. Никто из суесящихся вокруг женщин не может понять: зачем здесь этот мужичок, к чему он мешает под ногами? Никто не знает его в лицо.

Пока не возникает управляющая в черном брючном костюме, с аккуратной гладкой укладкой, решительная и стремительная:

— Андрей Вадимович! Мы вас не ждали, извините...

— А я вот так, ага. Ну, что тут у вас?

Это не кто иной, как Трубников, владелец Natura Siberica. Он же хозяин брендов «Рецепты бабушки Агафьи», Planeta Organica, Organic Shop и еще нескольких десятков марок, которые рядами стоят на полках страны. Трубников — самый успешный косметический магнат России. Трубников, чьи флаконы красуются в магазинах планеты от Англии до Саудовской Аравии. Трубников, о котором восхищенно пишут *New York Times*, *Le Monde*, *Frankfurter Allgemeine*. Трубников — герой этой книги.

В середине 2016 года я встретился с ним впервые, брал интервью. Он тогда не слишком охотно согласился, долгое время предпочитал вообще отмалчиваться: есть, дескать, хорошая пиар-служба, всё к ним. Но разговор вышел долгим, подробным, веселым. В конце той встречи я сказал: «Слушайте, вам надо книгу писать о вашей жизни и бизнесе». Трубников посмотрел на меня с сомнением: «Думаете? Это кому-нибудь интересно?» — «Да, очень!» — «А кто бы мог написать? Я же не умею». — «Я умею».

Кажется, потом он забыл об этой идее, ему было не до книг. Я тоже не докучал, хватало дел. Но на самом деле Трубников ничего не забывает. Спустя год сказал: «Давайте попробуем».

Это было тяжело. Договориться с Трубниковым о встрече на час — целая проблема. Конечно, я не терял времени зря: собирал информацию, встречался с нужными людьми. С его сотрудниками, бывшими и нынешними, с его знакомыми и даже с младшей дочкой Лизой. Но сам он был трудноуловим — постоянно в разъездах. Никакая пиар-служба мне помочь не могла, мы сразу условились: я контактирую с ним напрямую, более того, пиар-служба никак не вмешивается в будущий текст.

Спасибо новым способам коммуникации: Трубников сказал, что на многие вопросы он может отвечать по WhatsApp, где бы ни находился. Так что половина наших «встреч» происходила в виртуальном пространстве, когда я сидел в осенней Москве, а Трубников катил в джипе, допустим, по Южной Африке. Но этого было мало, и я напросился быть рядом с ним, когда он в офисе или инспектирует магазины. То есть он живет своей жизнью босса огромной компании, а я не лезу с вопросами, просто нахожусь рядом, как тень. Это сработало. Сперва он немного «играл» на меня, а дальше перестал обращать внимание, действовал в привычном ритме и вел обычные разговоры с сотрудниками, да, подчас с руганью и крепким матерным словом.

Так что это вполне честная книга о русском бизнесе. Повесть о настоящем человеке. Предпринимателе-герое. Думаю, Трубникову тут наверняка многое не понравится, но он сам согласился на этот эксперимент, придется терпеть.

А пока я стою рядом с ним в магазине на Тверской. Управляющая отошла за какими-то бумажками. Трубников выглядит очень благодушным. Но я уже знаю: это обманчивое ощущение.

— Что-то вы сегодня тихий, — говорю.

— Нет настроения гонять. А иногда прихожу и начинаю: «Всё плохо, всё переделать!»

Так что это вполне честная книга о русском бизнесе. Повесть о настоящем человеке. Предпринимателе-герое. Думаю, Трубникову тут наверняка многое не понравится, но он сам согласился на этот эксперимент, так что придется терпеть.

— Уволить можете?

— Конечно.

Тут возвращается управляющая, благодушие Трубникова исчезает и начинается то самое «гонять». Трубников смотрит на прилавок, за которым стоит молодой парень и давит масло из кедровых орешков:

— Слушайте, надо ему нормальный свет сделать. А то сейчас закуток какой-то, будто тут шаурму готовят.

Он тут же хватается телефон, звонит:

— Сделайте свет нормальный в магазине, где масло дают!.. Когда сделаете?.. Хорошо.

Поднимаемся на второй этаж. Трубников опять недоволен, бурчит:

— И какую-нибудь вывеску тут надо, что на втором этаже институт косметики. Никто этого не знает, где это написано? Сейчас позвоню бренд-менеджеру...

— Вы что, — спрашиваю, — по всякой мелочи звоните и пишете?

— Конечно. Бренд-менеджеры вообще все должны согласовывать со мной, иначе они испоганят бренд.

— У вас вертикаль власти, как у Путина?

Трубников не отвечает, усмехается.

Через полчаса мы катим в его «роллс-ройсе». За рулем Женя, веселый светловолосый мужик, такой русский ухарь, работает у Трубникова давно. У него прозвище Жир. Попутно Жир выполняет функции носильщика, охранника и конфиденанта. Наверно, ни с кем Трубников так много не проводит времени, сколько с Женей. Они обсуждают женщин, политику, рыбалку.

Мы мчимся в сторону Ленинского проспекта, в магазин Organic Shop. За окном мелькает грузинский ресторан. Трубников поворачивается ко мне:

— Слушайте, а вообще хорошая тема — сделать грузинскую косметику, как думаете? На грузинских высокогорных травах, на винограде. По старинным рецептам. Есть же

у них воды Лагидзе. Сделать магазин типа маленькой аптеки. И там продавать косметику доктора Купрашвили. Якобы из Старого Тбилиси.

— А кто такой доктор Купрашвили?

— Не знаю, сам только что придумал. У нас народ любит Грузию. Грузины такие веселые, все к ним ездят. Любовь к грузинам у нас неубиваемая.

— Да, я тоже очень люблю.

— Вот! Но делать такую косметику в Москве — не очень. Какая-то брехня. Если бы ее делали в Грузии, было бы интересно. Можно было бы там экстрактор поставить и сюда возить ингредиенты. Но там придут воры в законе, и на этом все закончится.

В магазине Organic Shop нас тоже не ждали. Я очень внимательно слежу за девушками-консультантами. Думал, они начнут метаться, как испугнутые курочки, роняя перья и заковки, — а они будто Трубникова не очень боятся. Он ходит мимо полок, хватается флаконы и тюбики, спрашивает поминутно: «А это что?» Девушка ему объясняет. (В этом магазине не только трубниковская продукция — со всего мира, такова концепция.)

Трубников берет баночку, усмехается:

— А что это за смазка для любви?

Девушка всё с той же ровной интонацией объясняет:

— Она на соке алое вера и на водной основе. Не содержит парабенов, не раздражает слизистую...

— Понял, понял. А это что?

— Это вода Альп, которая используется как термальная, как освежающее средство, как тонизирующее перед нанесением крема...

Трубников делает вид, что очень удивлен:

— И откуда вы всё это знаете?

Валяет дурака. Чтобы работать в его магазинах, люди проходят специальный обучающий курс, изучают даже

органическое земледелие. Этих девушек разбуди среди ночи — расскажут всё о родиоле розовой, европейской экологической сертификации и о том, что такое Potassium Sorbate.

За нами следует Женя. Трубников дает ему банки и флаконы, тот складывает их в огромный пакет. Спрашиваю:

— Зачем это вам?

— Как зачем? Буду все сам пробовать.

Больше всего ему нравится американский дезодорант для ванной с запахом лаванды. Трубников дает свой айфон Жене:

— Давай снимем для моего инстаграма.

И брызгает этой водой себе в лицо. Щурится, улыбается, кричит, словно после бани. И произносит в камеру с глумливой улыбкой:

— Новый дезодорант, сто процентов натуральный, мейд ин Ю-Эс-Эй!

Потом смотрит запись, доволен: «Смешно получилось».

У небольшой лесенки, ведущей на антресольный этаж, Трубников наклоняется и берет со ступеньки мягкого зайца, показывает мне:

— Видите, тут игрушки по лестнице? Я их сам расставлял. Это такая замануха для покупателей, чтобы они поднялись.

— А зачем сами?

— А кто же еще? У нас в магазине «Бабушка Агафья» вообще жили совы, я сам их купил на Птичьем рынке. Вдруг пришли какие-то придурки из Общества защиты животных и сказали, что мы их мучаем. Если бы я этих совят не купил — они бы вообще сдохли. Я специально им покупал еду, кормил. А эти дебилы сказали, что я издеваюсь над совами, и отняли их у меня.

Примерно через час Трубников, насладившись всеми баночками, идет к кассе. За ним Женя с огромным пакетом.

— Андрей Вадимович, — говорю, — а зачем платить? Вы же хозяин, взяли и унесли.

**У небольшой лесенки,
ведущей на антресольный
этаж, Трубников наклоняется
и берет со ступеньки мягкого
зайца, показывает мне:**

**— Видите, тут игрушки
по лестнице? Я их сам
расставлял. Это такая
замануха для покупателей,
чтобы они поднялись.**

— Нет, так нельзя.

Уже у самых дверей он вдруг оборачивается к девочке, которая нас сопровождала, и спрашивает ее фамилию. Та называет. Трубников записывает в айфон.

— А фамилия вам зачем? — спрашиваю.

— Хочу премию выписать.

— Сколько?

— Двести тысяч.

— Ни фиги себе. Можно я приду к вам работать в магазин?

...Уже в машине Трубников показывает мне на айфоне фотографию Киркорова с пакетом Natura Siberica. Поясняет:

— Это мой пиарщик прислал. Смотрите, что пишет: «Наконец удалось его заполучить!» А я ему отвечаю: «Рад. Это почти Путин». А он мне: «До Путина тоже доберемся, обещаю!»

Трубников смеется.



02

«Родить» старушку

КАК ПРИДУМАТЬ
ЛЕГЕНДУ,
НАЙТИ РЕЦЕПТЫ
И ПРОНИКНУТЬ
В КАЖДУЮ
ВАННУЮ

У Трубникова на груди висит жаба. Он с ней никогда не расстается, кажется, даже спит с этой жабой. На всех фотографиях в прессе бизнесмен с жабой. Даже в *New York Times*. Все журналисты сперва разглядывают жабу, а потом уже смотрят на Трубникова. И любой автор, пишущий о Трубникове, считает своим долгом начать свой рассказ со слов: «Это человек с большой жабой...» Иногда мне кажется, будто Трубников специально ее носит, чтобы обескураживать каждого вновь пришедшего. Человек входит — а тут жаба. И вошедший забывает, зачем пришел. На мгновение теряется. Что Трубникову и нужно. Дать собеседнику с ходу «по башке», фигурально выражаясь. Сбить с курса. А дальше уже разговор либо не идет, либо, напротив, становится легким и веселым. Вообще Трубников с детства любит жаб и лягушек. Однажды прислал мне по WhatsApp видео: на его ладони большая задумчивая жаба, и он ее целует.

На самом деле та, что на груди, — сувенир с филиппинского острова Себу, там эта жаба продавалась как кошелек — талисман для увеличения богатства. Кошелек появился у Трубникова восемь лет назад (кто его подарил, расскажу позже), примерно тогда и начался стремительный рост его бизнеса и богатства. Думаю, сам он втайне верит в мистическую силу жабы-кошелька. На этом бы хорошо книгу и закончить. Вот вам, молодые люди, безотказный рецепт для любого успешного дела: купите кошелек на острове Себу. Он там стоит копейки. Купите и начинайте бизнес, все получится.

Да, эта жаба — очень важный фактор в бизнесе Трубникова. Чертовски важный. Без жабы никак. Но есть и другие. Начнем.

1999 год. Садовое кольцо.

Трубников едет на своей «Оке» и видит рекламный плакат: «Солодов. За качество отвечаю». Если кто не знает или забыл, «Солодов» — отечественное пиво, которое

появилось в начале нулевых с таким рекламным слоганом. «Я тогда подумал, — говорит Трубников, — как это хорошо, я прямо вот верю, что Солодов гарантирует качество, хочется это пиво пить. А не сделать ли так же в косметике, чтобы кто-то гарантировал качество тоже?»

Трубников все время что-то себе думает, у него такой психологический тип — беспокойный мыслитель. Он может смотреть на пустой стакан в ресторане и вдруг подумать: «А что, если...» Ему бы пойти в кинопродюсеры или открыть свой развлекательный канал, он бы каждый час выдавал по новой идее для шоу.

Короче, ему нужен был персонаж, фигура, образ. Который бы олицетворял товар и вызвал бы симпатии публики. Не самая оригинальная маркетинговая идея: таких образцов уже было завалилось, включая «консервного» Uncle Ben, о котором в России 1990-х даже ходили анекдоты.

При всей своей изобретательности Трубников не против использовать готовые идеи. Зачем мучиться, если уже придумано до него и хорошо придумано. Он даже не стыдится признаться: да, эту идею я стырил. Когда мы дойдем до дизайна Natura Siberica, вас ждут удивительные открытия, потерпите.

Но Трубников придумал кое-что неожиданное — бабушку. Бабушку Агафью. Мы давно привыкли к этому бренду и уже не способны оценить всю рискованность трубниковской затеи. Подумайте: речь о косметике. Косметика для женщины — уловка, обман, магический прыжок в молодость. Помните героиню Муравьевой в нетленном фильме «Москва слезам не верит»? Она говорит о волшебной формуле некоего крема: «Вот мажешь лицо, и утром такое ощущение — просто девочкой стала!» Или уже всем надоевшая булгаковская Маргарита, которая намазалась кремом Азazelло: «На тридцатилетнюю Маргариту из зеркала глядела от природы кудрявая черноволосая женщина лет двадцати, безудержно хохочущая, скалящая зубы».

А безумец Трубников решил поместить на баночку старушку. Не грудастую юную красотку, к которой бы руки сами так и тянулись, — а бабульку. Дурацкая идея! Один Трубников в нее и верил. И не зря. Но прежде, чем я общу, в каких муках рождалась старушка и что сказали Трубникову надменные маркетологи, стоит рассказать, что происходило до «Агафьи».

До «Рецептов Агафьи» было «Русское поле» и два сирийца — их звали Юсеф и Аззам. Настоящие сирийцы, просто женатые на русских. «Русское поле» — первая косметическая марка, которую запустил Трубников, а Юсеф с Аззамом — его компаньоны в компании «Фратти НВ». (Происхождение этого странного названия уже сам Трубников толком не может объяснить.)

Не надо мифов: «Русское поле» — почти случайная затея Трубникова. Ну как случайная? Вектор уже был задан, но метаться можно было долго и безуспешно. О Трубникове вам предстоит узнать еще много любопытного, его хочется «разматывать» постепенно и с наслаждением, как Толстой выдавал нам, скажем, буяна и наглеца Долохова — маленькими смачными порциями. Чтобы к финалу вы его полюбили или возненавидели. А заодно узнали все тайны, их там немало.

«У меня, — вспоминает Трубников, — был такой знакомый, Димка Селезнев, коммерческий директор крупнейшей в то время дистрибьюторской компании “Стефани”. Ему владельцы какого-то русского бренда на травах не дали скидку, и он очень обиделся и сказал: “Андрюша, мы должны им отомстить, я тебя прошу, изобрази какой-нибудь шампунь, который бы их убил на рынке”. Я посмотрел их продукцию, думал-думал и решил сделать “Русское поле”, по цене я мог дешевле их встать».

Тут стоит чуть отвлечься, поговорить о национальном самосознании и историческом моменте. Не пугайтесь, это быстро, но важно.

**А безумец Трубников решил
поместить на баночку
старушку. Не грудастую
юную красотку, к которой бы
руки сами так и тянулись, —
а бабульку. Дурацкая идея!
Один Трубников в нее
и верил. И не зря.**

Конец 1990-х в России — это уже полноценное разочарование в Западе, его идеалах и наших экономических реформах, которые делались по западным формулам. Дефолт 1998-го добил последних идеалистов. И разорил практически всех. Кроме самых богатых, но мы не о них.

Пошла обратная волна. «Мы русские, мы крутые, мы сами по себе, никто нам не нужен!» Если кто забыл — в 1999 году появился премьер Владимир Путин. А также линейка «Русское поле». Они удачно совпали. Не зря у Трубникова по всему офису огромные фотографии Путина. Когда иностранные журналисты это видят, на них сперва находит оторопь. Может, Трубников так изысканно глумится? «Нет, Путина я очень уважаю», — отвечает он.

Но давайте о формуле, о химической составляющей. Что такого было в том «Русском поле»?

Дело в том, что Трубников в химии не смыслил почти ничего. Он и сейчас, откровенно говоря, мало что в ней понимает. Ему это не требуется, он не технолог, он маркетолог. Он просто знал, что надо. А нужен был дешевый практичный шампунь. Шампунь — это вообще не бином Ньютона.

«Формула элементарная, — говорит Трубников. — Мы уже все их знали. Моя теория была такая: волосы — это мертвая часть покрова, и мыть их веществами, которые якобы там что-то делают и улучшают, бессмысленно. Просто надо, чтобы волосы были чистыми, надо питать кожу головы».

Я перебиваю Трубникова: «Подождите! То есть вы хотите сказать, что дорогие шампуни от мировых брендов — фигня и трата денег?»

Трубников усмехается: «Да, в принципе я считаю, что многие западные компании при разработке шампуня специально усложняют формулу. Они кладут туда добавки, чтобы ваши волосы жирнились через два дня. Таким

образом они вас заставляют использовать шампунь чаще и чаще. Они это обосновывают заботой о вашей голове, что на самом деле вранье. Так вам баночки шампуня хватает на две недели, потом снова придется покупать. Их продажа и прибыль от этого увеличиваются. Это все сделано специально. И я сказал: “Зачем мне обманывать людей, я сделаю им формулу, которая должна быть обоснована”. Эта формула была очень простая: растительные экстракты, немножко масла — и все, и больше ничего».

Нет, Трубников не сам составлял формулы и пропорции. В их компании еще не было штатного технолога, но он ходил консультироваться в Научный центр бытовой химии.

«Там был специалист, который нас консультировал за нормальные деньги. Мы говорим ему: “Хотим делать вот так, правильно?” Он: “Да, только еще надо вот это, действуйте!” И многие женщины мне писали письма: “Спасибо, что выпускаете этот шампунь, раньше мыла импортным, через два дня волосы были жирные”. Из деревни люди писали, у них там зарплата была 50 долларов в месяц, они не могут каждый месяц новый шампунь покупать. А вашей бутылочки, говорит, мне хватило на четыре месяца. Мы делали доброе дело. Мы просто убрали из формулы то, что было бессмысленно».

Но это еще не все. Трубников тогда уже хорошо понимал: дизайн — половина успеха. Чтобы женская рука в магазине тянулась именно к его флакону. Он искал хорошего художника для «Русского поля». На одной из выставок Трубников увидел стенд с работами Станислава Вериченко и сказал: «Берем!»

Стас Вериченко — блестящий профессионал, окончил художественное училище 1905 года, отделение промышленной графики и рекламы. Еще в 1992 году вместе с женой, тоже дизайнером, он создал фирму «Аверстиль». Тогда слово «дизайн» только внедрялось в наши

мозги, сотрясаемые гайдаровскими реформами и всей удивительной кутерьмой, что творилась в стране. Работа Вериченко — упаковки. Эtiquетки от Вериченко каждый видел в магазинах: водка «Русский престиж» или рыбные деликатесы «Раптика». У него много всего, очень востребованный дизайнер.

Вериченко стоил дорого, но Трубников был готов платить: «Я понял, что тут мы не должны идти на компромисс, а брать самого лучшего дизайнера, который есть. Без штанов останемся, но его купим. Он сказал, какая у него цена. Мы хотели его разжалобить, но нет, сказал, не устраивает — идите к другому».

Насчет «штанов» Трубников не привирает. Помните, с чего начиналась глава? Герой едет на «Оке». Вообще Трубников дикий фанат машин, это его слабость. Но тогда у него просто не хватало денег на хорошую тачку, а те средства, что были, он вкладывал в бизнес. И считал незазорным кататься на «Оке». Это его нравственный принцип, если угодно. Не надо понтов, если ты сейчас на них неспособен. Понты — потом, сейчас надо бизнес мутить.

Однако о дизайнере. Сам Вериченко теперь вспоминает, что заказ от Трубникова с сирийцами выглядел тогда для него рядовым заказом, у него вообще все было хорошо с клиентами. Просто еще один — ради бога.

Усмотреть в импульсивном Трубникове будущего косметического гения было невозможно. И сейчас невозможно. Шустрый дядька, похожий то ли на бандита, то ли на комического актера. Да, занятный, энергичный, веселый. Но таких в нашем бизнесе полно. А в славные 1990-е каждый второй казался очень занятым. И отличить авантюриста от бизнесмена не всегда получалось. Впрочем, они такими и были, в одном флаконе — авантюристы-бизнесмены. Трубников — аферист и бизнесмен одновременно, иначе в России никак. Иначе сиди тихо в офисе, получай свое жалованье, смотри «Поле чудес».

**Усмотреть в импульсивном
Трубникове будущего
косметического гения было
невозможно.**

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru