

MOHE

Александр Глушков

Эндорфины красоты

История про бизнес и вдохновение

 альпина
ПАБЛИШЕР

Посвящается моим родителям и брату

Эндорфины красоты

История про бизнес и вдохновение



альпина
ПАБЛИШЕР

2016

УДК 658.5+82-94

ББК 65.29+84.4

Г 55

Фотография на обложке: Максим Гагарин

Вся библиография:

Глушков, Александр

Г 55 Эндорфины красоты: История про бизнес и вдохновение / Александр Глушков. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 208 с.

Глушков, Александр

ISBN 978-5-9614-5919-7

Настоящий художник в бизнесе, романтик-идеалист, который любит и умеет придумывать свои миры, а затем упорно и честно претворяет их в жизнь — таков Александр Глушков, владелец сети салонов красоты «Моне». Много лет назад придуманная им формула жизни «мечтать, видеть, воплощать» работает! Но что в действительности стоит за этими словами и какие сложности таит в себе такой, казалось бы, эфемерный бизнес? Ответ на эти и многие другие вопросы — в невероятно увлекательной книге Александра Глушкова, посвященной его личной истории успеха и триумфу империи «Моне».

Трудное начало и поиск ДНК бренда, неустанная работа с командой и выживание во время экономических кризисов, международное признание и ежедневная рутинная — Александр предельно откровенно рассказывает о том, как он воплотил мечту в жизнь, построил сильный и жизнеспособный бизнес в России и продолжает получать эндорфины от любимого дела каждый день.

УДК 658.5+82-94

ББК 65.29+84.4

Г 55

© Александр Глушков, 2016

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

Содержание

7		От автора
8	Глава 1	Мечтать, видеть, воплощать
11	Глава 2	Женская скобочка
14	Глава 3	Полет в мир искусства
20	Глава 4	«А'Кей» родом с кухни на Зоологической
26	Глава 5	Первый салон «Моне»
36	Глава 6	Диалектика перехода количества в качество
41	Глава 7	Пожар в арт-кафе «Пикассо»
47	Глава 8	Треугольник Давида
51	Глава 9	Мечта об устойчивости
55	Глава 10	Клуб избранных стилистов
65	Глава 11	Витрувианский человек «Моне»
76	Глава 12	Арт-директора «Моне»
82	Глава 13	Правила творческого руководства «Моне»
86	Глава 14	Солнечная система «Моне»
94	Глава 15	Как сжимать пружину вдохновения
103	Глава 16	Брендбук на коленке
117	Глава 17	Воспитание видения
122	Глава 18	В поисках ДНК бренда
132	Глава 19	Женский «Оскар»
138	Глава 20	Умение общаться и радовать
148	Глава 21	Успех в «Моне»
157	Глава 22	Сила правого полушария
171	Глава 23	Красивый прецедент
176	Глава 24	Кризис-2008 и притча про лягушку
181	Глава 25	Франчайзинг, франчайзинг и еще раз франчайзинг
186	Глава 26	Точка красоты
203	Глава 27	Дорогу осилит идущий



От автора

Удовольствие — это страсть, вызывающая зависимость или привычку.
Эндорфины отвечают в нашем организме за положительные эмоции, поэтому многие пытаются спровоцировать их выброс в кровь.
Есть несколько проверенных способов сделать это.
Первый — съесть кусочек жгучего перца.
Второй — плитка шоколада или пять минут смеха.
Но на мой взгляд, самый действенный способ для женщины получить заряд эндорфинов — посетить салон красоты «Моне».
Это посещение — своеобразный визуальный антидепрессант, разновидность психотерапии, где роль целителя отдана стилисту, понимающему вас и перемещающему вас в позитивную реальность. Опытный парикмахер не будет говорить о детях, о политике или о религии. Он, как картины импрессионистов, украсит вашу жизнь пейзажем с мягкими пологими холмами. Наслаждайтесь этой медитацией и почувствуйте себя обновленными, похорошевшими, счастливыми...

Глава 1

Мечтать, видеть, воплощать

Мир полон космических пропорций и удивительной гармонии, которую мы ощущаем подсознательно. Рассматривая лицо или фигуру человека, архитектурный ансамбль, живописную рощу или горную гряду, мы упорно и безостановочно стараемся выявить эти пропорции, разглядеть гармонию. Например, соотносим ширину скул с высотой лба, длину ног человека с его ростом, расстояние между глазами с их размером... Мы осуществляем все эти вычисления с необычайной точностью, сами того не осознавая. И если пропорции далеки от идеальных, чувствуем дискомфорт, и глаз начинает с удвоенной силой высматривать хотя бы что-то, отмеченное красотой. Зато, когда наш взгляд обнаруживает гармонию, с нами происходит то же самое, что и при созерцании воды и огня, только получаемое удовольствие гораздо сильнее.

Откуда это в нас? Точного объяснения наука не дает, но, по-моему, умение наслаждаться красотой и отличает нас от всех других живых существ. Врожденное чувство прекрасного делает нас людьми. Только осознанное созерцание красоты побуждает людей мечтать. Я люблю мечтать. Это нравится мне больше всего в жизни.

Без мечты мир бледен и неинтересен. Я всегда что-нибудь воображал себе, придумывал и фантазировал. И обязательно записывал свои мысли в тетрадь.

Мне лучше мечтается, когда я на что-то внимательно смотрю. Я застываю у картин импрессионистов или смотрю в иллюминатор авиалайнера на проплывающие под крылом облака, и мысли в моей голове начинают выстраиваться в гармоничном, совершенном порядке. Я наслаждаюсь созерцанием симфонии красок заката или чередой волн, накатывающихся на берег, а сам улетаю все дальше в пространство своих фантазий.

Для того чтобы начать мечтать, можно просто закрыть глаза, представить себе идущую по летнему бульвару красивую девушку или солнечные блики на море. Моему сознанию достаточно созерцания чего-нибудь красивого, притягательного. Панорамы промзон и вид хрущевских пятиэтажек вызывают только уныние, которое заволакивает сознание серыми облаками безрадостных мыслей о тяготах жизни. Все красивое, гармоничное излучает свет, питающий солнечные батарейки моего оптимизма.

Есть люди, которые мысленно уносятся в прошлое и с высоты знаний сегодняшнего дня мечтают изменить ход событий многолетней давности. «Вот если бы я тогда сделал так-то и так-то, вся моя жизнь изменилась бы», — думают они. Я же в своих мечтах всегда вижу только то, чего еще не было: снимаю прекрасные фильмы о будущем, где все счастливы и довольны жизнью. В моих мечтах время и пространство порой искривляются, и иногда мне кажется, что целую жизнь можно прожить за час, а неприметная дверь в коридоре ведет на другой материк, но в основном они очень реалистичны. Мне доставляет огромное удовольствие наполнять их яркими достоверными деталями до тех пор, пока картинка не станет идеальной. Я могу вновь и вновь возвращаться к своей мечте, вносить изменения и улучшения, покуда не влюблюсь в то, что рисует мое воображение, не почувствую, как эндорфины наполняют кровь. Для многих прекрасных людей создание мечты, красивой идеи является необходимым и достаточным условием счастья. Они не бегут ее реализовывать, поскольку знают, что на пути воплощения придется сделать много скучной работы, столкнуться с людьми, которые сочтут их идею абсурдной или глупой, или сделают все, чтобы помешать ее осуществлению. Им проще придумать что-то еще, чем бороться за свою мечту. Я не отношусь к их числу. Я готов на все ради того, кого люблю, и ради своей мечты. Мне жизненно необходимо ее реализовать, визуализировать как можно ближе к задуманному. Я постоянно пересматриваю в сознании свой фильм о будущем и стараюсь сделать так, чтобы реальность и картинка из моего воображения

совпали. Если я и допускаю компромиссы на пути к воплощению мечты, то лишь временные. Как только складываются подходящие обстоятельства, я вновь возвращаюсь к первоначальному плану реализации мечты.

Однако сделать это не так просто. Ведь если на пути к мечте встала преграда, значит, я что-то упустил, не увидел какую-то важную деталь. Чтобы найти правильный выход из сложной ситуации, его прежде надо разглядеть. И я начинаю внимательно всматриваться в мир, подмечаю множество деталей, которых не видел раньше. Я много путешествовал, многое видел, но до сих пор не перестаю открывать для себя новые нюансы в отношениях между людьми, в том, как они работают, отдыхают, выражают свой гнев или счастье. Я захожу в музеи, магазины, рестораны или салоны красоты и наблюдаю за повседневными действиями людей. И не только за ними. Я подмечаю множество мелких деталей. Среда человеческого обитания полна невербальной информации, символов, тайных знаков, словом, тех подсказок, которые нужны мне на пути к моей мечте. Иногда едва заметный жест метрдотеля в ресторане может сказать о внутренней культуре заведения гораздо больше, чем рекламный проспект. Я старательно накапливаю эти разрозненные знаки, жесты, образы, эмоции и однажды в совершенно неожиданном месте нахожу некогда упущенную мной деталь пазла моей мечты. И время компромиссов заканчивается. Начинается кропотливая работа по реализации задуманного.

Может быть, кому-то покажется, что я смотрю на мир через розовые очки, идеализирую, вижу то, чего нет. Однако многие из моих фантазий уже воплотились в жизнь. То, о чем я мечтал 20 лет назад, сегодня превратилось в компанию, где работает тысяча моих сотрудников-единомышленников, в сеть салонов, которую любят сотни тысяч счастливых клиентов. Мои фантазии стали вполне осязаемым миром добра и красоты.

Я чувствую себя художником в бизнесе, романтиком-идеалистом, который любит и умеет придумывать свои миры, наполнять их светлыми эмоциями, а потом упорно и честно делать их явью. Моя формула жизни «мечтать, видеть, воплощать» работает! И для меня все три эти занятия — настоящий кислород, настоящие эндорфины, о чем я и расскажу в своей книге.

Глава 2

Женская скобочка

Если бы в 16 лет я услышал от кого-то, что свяжу свою жизнь с парикмахерским бизнесом и тем более преуспею в нем, я бы, наверное, очень удивился. В то время парикмахерское искусство не входило в область моих интересов, тем более что моя встреча с ним была весьма трагикомична.

В 1989 году я в возрасте неполных 16 лет приехал в Москву и поступил на первый курс в Российскую академию народного хозяйства им. Плеханова. Ничего удивительного в этом не было. Я родился и вырос в Тбилиси, а там даже в советские времена детей отдавали в школу в шесть лет. Я стал первоклассником в пять лет, на второй год не оставался, являлся отличником, спортсменом и вообще был в школе на хорошем счету. В Плешку, где конкурс тогда был десятки человек на место, я попал без всякой протекции, просто набрав 14 из 15 баллов на трех вступительных экзаменах.

Жизнь была прекрасна. Я легко обзаводился друзьями. И однажды новый московский приятель Вадик Фаерберг, друг моего однокурсника, предложил мне сделать бесплатно стрижку:

— Приходи завтра в парикмахерскую на Таганке, — сказал он, — получишь удовольствие.

За три месяца в Москве я, естественно, прилично оброс, а с деньгами было не очень. Целые сутки я мечтал о новой, «московской» стрижке. Я тогда был фанатом Дэвида Гаана из Dap-kungwe, и мне хотелось иметь стрижку-платформу, как у него — прямую площадку волос от лба до темени и бритые затылок и виски. На тот момент у меня уже имелись прямые черные джинсы Levi's 501 и высокие белые баскетбольные кроссовки, так что для завершения образа мне не хватало именно такой прически.

Я добрался до указанного Вадиком адреса, зашел, сел в кресло и только тогда увидел, что вокруг стояли люди со строгими лицами, и понял: он выбрал меня в качестве модели для сдачи парикмахерского экзамена. Пухленький Вадик, коренной москвич из хорошей еврейской семьи учился в достаточно известном в то время парикмахерском училище на Таганке.

Вадик успокоил меня:

— Не обращай внимания, стрижка будет идеальная.

Сначала он сделал мне стрижку под названием «модельная молодежная». Вадик двигал своими толстенькими пальчиками неуверенно, и я начал подозревать, что стрижет он гораздо хуже, чем армянские парикмахеры в Тбилиси, к которым я ходил в детстве. В сравнении с Вадиком они были настоящими виртуозами: ни одного лишнего движения, ни одного напрасного слова. Когда они не были заняты стрижкой, то, как ковбой из фильма «Лимонадный Джо», крутили в руках свое оружие, но не кольты, а опасные бритвы. Эти уважаемые в трех прилегавших к парикмахерской кварталах люди редко снисходили до разговора со мной. Сам факт, что они посадили меня в кресло, был уже подарком. Они вставали позади и, почти не сходя с места, за считанные минуты делали стрижку с филигранной геометрией. Вадик же пыхтел, что-то все время вполголоса говорил и суетился вокруг меня.

Наконец он закончил стричь. Преподавательница подошла и строго спросила:

— Вадик, ты зачем сделал молодому человеку женскую скобочку?

Я, конечно, не мог разглядеть форму скобки на своем затылке — форму окантовки затылочной зоны, — но экзаменатору было виднее. Я искренне возмутился:

— Вадик, ты что натворил? Я же мужчина!

Вадик ответил, что сейчас все исправит, но преподавательница была непреклонна:

— Нет. Это уже не исправишь.

Я находился в замешательстве. Нельзя было встать и уйти, подставить приятеля, неуважительно отнестись к трем женщинам, которые в меру сил и терпения учили

Вадика парикмахерскому делу. К тому же я не знал, что мне делать с женской скобочкой. Тем временем Вадик начал меня уговаривать на более короткую экзаменационную стрижку под названием «полубокс». Я не то чтобы согласился, скорее, не успел отказаться. Длина моих волос еще раз сократилась, но ничего похожего на стрижку Дэвида Гаана я в зеркале не увидел.

Я был очень расстроен происходящим на моей голове, но груз ответственности удерживал меня в кресле. Вадик же обещаниями кучи «пряников» ввел меня практически в гипнотическое состояние и уговорил на третью стрижку — «ежик». Когда в довершение всего он захотел сдать на мне бритве, я не выдержал и возмущенно сказал:

— Ты с ума сошел? У меня же нет щетины!

— Ну давай хотя бы сымитируем, — жалобно попросил он.

— Вадик, — сказал я, — это несерьезно, мы так не договаривались!

На самом деле мы вообще ни о чем не договаривались.

Вадик тоже любил Depeche Mode. Это нас сближало. Я думал, он понимает, как я хочу выглядеть. А он в три приема лишил меня волос так, что я стал похож то ли на новобранца, то ли на люберецкого пацана, но никак не на Гаана. Однако моего приятеля тоже можно было понять. Он учился парикмахерскому делу в системе ГОСТов и артикулов, которой плевать было на желания и мечты отдельной личности. В частности, моей. Уверяя меня в том, что мне очень хорошо с «ежиком», Вадик снял с меня пеньюар, и я, оболваненный и подавленный, побрел на остановку троллейбуса. Щеки и уши у меня пылали. Под ногами шуршали желтые листья. Мимо шли хорошенькие девушки, но я со своим «ежиком» и думать не мог о том, чтобы попытаться с ними познакомиться. Впрочем, я перестал негодовать на Вадика к тому моменту, как добрался до метро.

После этой стрижки мы с Фаербергом все равно остались приятелями. Года через три он решил сбежать от трудностей перестройки в Израиль. Еще через три он сбежал уже от трудностей жизни в Земле обетованной. В 1995-м я поспособствовал его интеграции в новую экономическую реальность ельцинской России. Он быстро освоился, преуспел и, насколько я знаю, к счастью для всех, парикмахерские ножницы никогда больше в руки не брал.

Вот такой знак я получил, когда мне было 16 лет. В то время преподаватели и парикмахерская школа были достаточно профессиональны, но я тогда на собственной голове испытал, в какой степени эта система с ее шаблонными стрижками была уже неактуальна и совершенно не понимала людей, которые ходили по улицам, жили реальной жизнью, о чем-то мечтали и стремились найти свой неповторимый образ. Все ждали перемен.

Глава 3

Полет в мир искусства

В 1995 году мы с девушкой, в которую я был тогда влюблен, прилетели в Париж и заказали индивидуальную экскурсию по Лувру. К тому времени я уже успешно занимался бизнесом, благодаря которому мог позволить себе путешествовать. Моя спутница была для меня на тот момент неисчерпаемым источником эндорфинов. С одной стороны, она была изысканна и привлекательна, о чем, без сомнения, прекрасно знала. Ее осознание собственной красоты, женской власти над мужчинами заставляли меня чувствовать себя так, будто я все время на старте важного забега. С другой стороны, она воплощала в себе понятие девушки из мира искусства: тонкая натура, студентка академии художеств, разговоры про этюды и непрерывный блокнотик для эскизов в руках. Я тогда мало что смыслил в изобразительном искусстве. Но у меня с детства было особое отношение к прекрасному — на каком-то подсознательном уровне я чувствовал гармонию, пропорции. Сколько себя помню, всегда любил смотреть на все красивое и получал от этого огромное удовольствие. Особенно трепетным было мое отношение к цветам. Так

что, несмотря на то, что я и моя спутница были людьми из разных миров, мы все равно оставались с ней на одной волне: я порой не понимал ее слов, но всегда воспринимал то, что она мне говорила, интуитивно.

Экскурсию вела титулованный искусствовед, ведущая передач по искусству на Центральном телевидении в советские времена, в начале 90-х перебравшаяся в Париж, подальше от проблем новой российской реальности. Она была похожа на Миранду Пристли, героиню Мэрил Стрип в фильме «Дьявол носит Prada», только с черными волосами, короткой стрижкой и без личного «лимузина». В его отсутствии, видимо, и была проблема: Париж не оправдал ее надежды на процветание на ниве служения Прекрасному. А может, тому была какая-то другая причина, но держалась она подчеркнута академично.

В ходе экскурсии «Миранда» остановилась около двух портретов вельмож, написанных великими художниками — Караваджо и Перуджино, и заговорила об отличиях и сходствах в их манере письма. На мой взгляд, разница в таланте двух художников на этих полотнах была вовсе не так очевидна, как она о том говорила. Мне почему-то стало обидно за Перуджино, работа которого нравилась мне ничуть не меньше, если не больше, чем Караваджо, и я спросил:

— Скажите, какой портрет ценится выше?

— Этот, — ответила она.

— Но почему?

И тут «Миранда» с плохо скрываемым презрением посмотрела на меня, как на полного невежду, и ответила только лишь:

— Это же Караваджо.

В свои 22 года я не обладал энциклопедическими знаниями в изобразительном искусстве, но меня с моим высшим экономическим образованием, полученным в одном из лучших вузов России, никак нельзя было назвать необразованным. Кроме того, я искренне пытался разобраться в живописи эпохи Возрождения и столь явного пренебрежения к себе, тем более в присутствии моей музы, я точно не заслуживал.

— Почему? — не унимался я. — Меня он, например, меньше вдохновляет. Он какой-то безжизненный... Вы не думаете, что уже в то время в обществе правили законы шоу-бизнеса? Кто оказался ближе ко двору, тот и считался большим талантом, а вы сейчас просто повторяете мнение их современников.

Позже я прочитал, что своей известностью Караваджо был обязан кардиналу Франческо дель Монте, который отличался разносторонними интересами, дружил с Галилеем, хорошо знал музыку, театр и живопись. Кардинал взял к себе Караваджо



Картина Клода Моне «Поле маков у Аржантёя», копию которой сделал для меня Александр Давид

на службу, определив ему достойное жалованье. Однако о том, что у всех великих итальянских художников эпохи Возрождения были могущественные покровители: Лоренцо ди Пьерфранческо де Медичи (племянник Лоренцо де Медичи) у Сандро Боттичелли, сам Лоренцо де Медичи у Микеланджело Буонарроти, Папа Римский Лев X у Рафаэля Санти, французский король Франциск I у Леонардо да Винчи, я уже тогда знал. Возможно, я выразился не слишком изящно, но я лишь хотел проверить свою догадку относительно Караваджо и Перуджино, который достоин не меньшего уважения хотя бы потому, что у него учился Рафаэль.

«Миранда» вновь с презрением посмотрела на меня и с сочувствием — на мою спутницу и сказала:

— Молодой человек, чтобы рассуждать о великих мастерах, надо разбираться в нюансах живописи. Для этого люди много лет учатся в художественной школе, потом в институтах...



Дом Клода Моне в Живерни

Ее слова, поистине снобистские, в одночасье изменили ход моей жизни. «Миранда» точно бросила мне вызов. И я его принял.

Я всегда был любопытным, многим интересовался, а главное, любил добиваться результата — хоть в спорте, хоть в учебе. И я знал наверняка: человек может развить в себе любые способности и разобраться в чем угодно. В нюансах живописи в том числе.

С тех пор я прочитал великое множество книг по искусству. Но они не давали мне полного представления о картинах, которые в них описывались. И тогда я стал постоянным посетителем музеев и выставочных залов Москвы. Я знакомился и дружил с художниками и целенаправленно объезжал все галереи мира от Токио до Нью-Йорка. И однажды я понял, что увлекся искусством всерьез и надолго.

После нескольких лет путешествий по музеям я стал замечать, что задерживаюсь в залах с работами импрессионистов. Они мне были ближе, потому что иначе

чувствовали и видели мир. Первые импрессионисты писали так, чтобы это приносило радость прежде всего им самим. И я это чувствовал. Они были свободны. Снег у них мог быть голубым, а небо красным. Они передавали не реальность, а впечатление от света и воздуха. Мне нравилось, что это было легко, позитивно, и они не пытались никого учить. На их работы можно было просто долго и внимательно смотреть и мечтать, а не думать о контекстах и подтекстах. Для меня их пестрые полотна были глотком свежего воздуха среди картин страданий и баталий академического искусства других музейных залов.

В творчество Клода Моне я попросту влюбился. Я приезжал в Париж и часами стоял у его картин в музеях д'Орсэ, Оранжери и Мармоттан-Моне, не замечая ни времени, ни проходящих мимо людей. Мне нравилось смотреть на картину вначале целиком, а потом всматриваться в каждый отдельный мазок. Дело в том, что на определенном расстоянии мазки сливались в общий живописный образ, это достигалось благодаря тому, что Моне старался писать чистыми цветами, смешивая их не на палитре, а прямо на холсте. Его работы были для меня музыкой цветовых пятен. Моне не использовал черный цвет, считая, что даже тени в действительности цветные.

Я ездил в его поместье в Живерни, в котором он прожил 20 последних лет своей жизни, и долго прогуливался по саду, где сохранился пруд с лилиями и японским мостиком, созданным по проекту Клода. Я настолько проникся его творчеством, что решил брать уроки живописи и всерьез подумывал, не стать ли мне художником.

Живописцем я, к счастью или сожалению, тогда не стал, но движение моей души в этом направлении привело к тому, что в 1996 году я познакомился с человеком, который оказал на меня не меньшее влияние, чем Клод Моне.

Мне тогда очень хотелось иметь дома картины импрессионистов. Но не печатные репродукции, которые можно купить в магазинах при музеях, а настоящие, пахнущие масляной краской холсты. И я искал художника, кто согласился бы написать для меня копии двух работ: одну Моне и одну Ван Гога. Когда на биеннале в ЦДХ я увидел картины Александра Давида, который писал в импрессионистической манере, я сразу почувствовал, что он — тот, кого я ищу.

Мы познакомились, и я сделал ему заказ. Саша не сразу на него согласился. Он был уже состоявшимся художником, а копирование — занятие для студентов. Но моя настойчивость и суммы, которые я ему предлагал, сделали свое дело. Через какое-то время копии были готовы. А мы с Сашей стали друзьями.

Александр Давид стал моим проводником в мир московской художественной богемы второй половины 1990-х годов. Это вообще был, наверное, самый богемный период в послесоветской России. Галереи открывались в самых неожиданных местах, искусство стремительно вырывалось из-под гнета партаппарата. У всех, кто хотел заниматься творчеством, появился шанс найти своего зрителя и покупателя, в том числе и за границей. Саша, например, был очень востребован в Швейцарии, где его полотна и ювелирные изделия покупали за десятки тысяч долларов.

Я любил приходить к Саше в мастерскую на Китай-городе. Это была самая настоящая Москва Гиляровского — вся в переулочках и двориках. Здесь в 2000 году нам с Давидом пришла мысль организовать Клуб независимых художников. Мы хотели создать место, куда могли бы приходить все, кто желает заниматься живописью, сообщество единомышленников, которые хотят не ради денег проводить свободное время за мольбертом. По нашему плану там можно было бы бесплатно слушать лекции по истории искусств, рисовать натурщиц и просто пообщаться с друзьями. У меня как раз имелось для этого свободное помещение. Мы придумали название, и Саша нарисовал логотип в виде треугольника, внутри него он расположил трехконечную звезду. Ее лучи были ветками грецкого ореха. Я родом из Грузии, Саша — из Молдавии, где его отец был сначала главным скульптором республики, а потом ее же главным художественным диссидентом, мы оба любили это дерево и его плоды. Грецкий орех напоминал мне мозг. На моем письменном столе тогда лежали грецкие орехи из бронзы, купленные на блошином рынке в Париже. Мне нравилось их трогать и рассматривать каждую извилину ореховой скорлупы.

К сожалению, наш Клуб не успел стать заметным явлением в художественной жизни Москвы. Но мы хотя бы попытались. Мы сделали все от нас зависящее, чтобы воплотить мечту.

В Сашиной мастерской на Китай-городе, а позже в нашем Клубе независимых художников я и приобщался к живописи. Правда, общению с интересными людьми, приходившими туда, я уделял больше времени, чем сидению за мольбертом, так что живописцем я не стал. Возможно, пока.

Однако благодаря моим постоянным поездкам по музеям и галереям, урокам живописи и прочитанным книгам я сумел развить свое подсознательное ощущение гармонии и восхищение красотой до уровня профессионального знания искусства. Со временем я стал гораздо глубже понимать и разбираться в том, как художники пишут свои картины и почему некоторые полотна становятся шедеврами, а остальные остаются ширпотребом.

Глава 4

«А'Кей» родом с кухни на Зоологической

С 10 лет я занимался самым «рыцарским» видом спорта — современным пятиборьем. В него входили бег, плавание, стрельба, фехтование и конный спорт. Любовь к спорту мне привила моя мама, за что я ей очень благодарен. Я добился в нем многого, хотя и не всего, о чем когда-то мечтал. Но я до сих пор готов воспевать его благородство и то, что он научил меня преодолевать себя и жизненные обстоятельства. В 1991-м в Плешке я познакомился с двумя ребятами, тоже пятиборцами. Мы стали друзьями и, как истинные «братья по оружию», через какое-то время решили создать совместный бизнес. Компания, которую мы учредили, называлась «Пента» — в честь нашего любимого пентатлона и занималась торговой дистрибуцией обуви и одежды из Индии и Испании. У нас было десять собственных магазинов, несколько десятков секций в магазинах. Мы также осуществляли оптовые поставки для других компаний. Бизнес в те времена был скорее спортом: выживал, точнее, побеждал тот, кто быстрее, выше, сильнее. Главное, было успеть раньше других и совершить наибольшее количество транзакций в единицу времени. Однако могу сказать, что

ни тогда, ни сейчас я не жаждал урвать кусок от национальных богатств. В «Пенте» мы вели бизнес на пределе человеческих возможностей: если была необходимость контролировать производство нашего заказа в индийском штате Пенджаб, где в то время шла война, или летать в трюмах грузовых самолетов, мы это делали.

К 1997 году в жизни «Пенты» наступили сложные времена. Это было первое суровое испытание после семи лет эйфории от успехов собственного бизнеса. Компания три сезона подряд несла убытки, исчислявшиеся сотнями тысяч долларов. Наши флагманские магазины в ГУМе и на Манежной площади никак не могли выйти на точку безубыточности. Мы не слишком удачно вывели на российский рынок американскую марку одежды Guess. Мы пытались создавать собственные бренды и свои коллекции обуви и одежды.

Основная проблема заключалась в том, что рынок стремительно становился конкурентным. Высокая маржинальность уходила в прошлое, и, чтобы продолжать развитие, надо было переходить от примитивной торговли в условиях дефицита к профессиональному ведению бизнеса на основе ясного видения человеческих потребностей и четких маркетинговых стратегий. Тут-то и выяснилось, что заниматься созданием торговых марок втроем практически невозможно. Сложно создать бренд на компромиссах во взглядах на бизнес трех сильных личностей. Единственным примером совместного художественного творчества трех людей были Кукрыниксы, работавшие под чутким присмотром ЦК КПСС.

В конце концов я понял: чтобы создать нечто стоящее, отражающее мое видение бизнеса, нечто, чему я мог бы посвятить всю жизнь, надо идти своей дорогой, принимать собственные решения и в одиночку отвечать за них.

1997-й стал годом отчаянных поисков. Я искал какое-нибудь масштабное, красивое дело, которым мог бы заниматься долго и с удовольствием. У меня не было ни малейшего желания продолжать продажу обуви и одежды — образ «продавца обуви» больше не приносил мне эндорфинов.

Какое-то время я горел идеей создать парк развлечений, но только такой, в котором не будет Человека-паука и «комнаты ужасов». Только удивление, только смех, только восторг, и ничего, что может вызывать страх. Я объезжал различные парки развлечений и изучал грандиозные аттракционы, общался с производителями колес обозрения и американских горок. У меня рождалось множество идей, но цена их воплощения оказывалась намного больше тех сумм, которыми я располагал. А банки не спешили выдавать молодому предпринимателю кредит на парк развлечений.

В те годы моя молодая семья жила в маленькой квартире на Зоологической улице. Однажды на нашей кухне, в которую буквально врываются звуки, издаваемые обитателями зоопарка, собралась компания интересных людей. Среди них был человек, которого все называли Брადобреем, приятель моего брата. Он происходил из династии парикмахеров и владел вполне преуспевающим салоном красоты на Профсоюзной. Я стал его расспрашивать, как живется в парикмахерском бизнесе, какие доходы, какие подводные камни. Брადобрей отвечал уклончиво и иронично, всячески давая понять, что это дело не для дилетантов. Меня как человека, всегда открытого для людей и готового делиться информацией, ирония и даже сарказм Брადобрея побуждали интересоваться все сильнее.

И тут один из гостей, подчеркнутый метросексуал, сказал:

— Саша, ну у тебя и так отлично получается торговать. Зачем тебе салонный бизнес? Это не для тебя.

— Почему? — спросил я.

— Ну не для тебя и все. У тебя это не получится.

Когда гости разошлись, я спросил у своей молодой жены, как она отнесется к тому, что мы откроем салон красоты. Ей идея понравилась. И я, вдохновленный ее позитивным настроем, загорелся желанием доказать, что смогу справиться с бизнесом, который «не для меня».

Там же на кухне мы придумали название салона — «А'Кей». Оно пришло мне в голову достаточно спонтанно. Мне кажется, когда люди открывают свой первый ресторан или салон и размышляют над названием, то самое тривиальное решение — это назвать его своим именем. Я не был исключением, и первым желанием при выборе имени для салона было поиграть с моими и моей жены именами и фамилиями. Из всех вариантов мне понравилось сочетание большой буквы «А» — это начальная буква моего имени — и буквы «К» — это первая буква фамилии моей жены. В России всегда было модно использовать иностранные слова. И я подумал, что надо превратить сочетание «АК» в английское «Ok», что означает «все в порядке», «все хорошо», а в некоторых случаях — «модный», «престижный», «высший класс». При этом хотелось похулиганить, заменив букву «О» на букву «А». Это не меняло смысл, но провоцировало вопрос: «А почему «А'Кей»? И когда позже я слышал такие вопросы, то, довольный, отшучивался и радовался тому, что придумал такое забавное, запоминающееся название...

Путешествуя в те годы, я видел, что люди в больших европейских городах кардинально отличались от жителей Москвы. В России тогда мало кто чувствовал себя

защищенным, уверенным в завтрашнем дне. В большинстве своем россияне были закрытыми необщительными интровертами. В Лондоне и Париже магазины, рестораны, кофейни и салоны красоты зазывали большими открытыми витринами. Было непривычно идти по улице и видеть, как люди за стеклом совершают покупки, общаются, едят или делают стрижку с укладкой прямо у тебя на глазах. В Москве же кофеен тогда было очень мало, а салонов красоты с большими витринами на главных улицах города — и того меньше. Парикмахерские в те времена располагались преимущественно в переулках, в помещениях с низкой арендной платой. Порой, чтобы попасть в салон, надо было или преодолеть домофон и пару-тройку лестничных пролетов, или спуститься в подвал, или зайти в темную подворотню. Для меня было очевидно, что мы движемся к европейской модели поведения. Естественным становилось желание не только иметь хороший автомобиль, путешествовать, покупать качественные товары, но и потреблять услуги, отличные от тех, что были нормой в советский период. Не было сомнений в том, что с ростом доходов люди будут меняться, становиться более защищенными, более открытыми и свободными. Можно было попытаться открыть салон красоты без разделения на мужской и женский залы, как это было в Советском Союзе. В том, что мужчины и женщины будут стричься не через стенку, а рядом друг с другом, звучал определенный призыв к свободе, о которой тогда мечтали все. К тому же у мастеров-универсалов появлялся шанс больше заработать. Мне тогда казалось, что салон в плане бизнес-модели мало чем отличается от ритейла: достаточно завлечь покупателя яркой витриной — и все будет в порядке.

Держа в уме эти соображения, я арендовал 50 квадратных метров в магазине «Весна» на Ленинградском проспекте, 54. Большие окна выходили на проспект, и вывеска была отлично видна и пешеходам, и проезжавшим рядом машинам. Арендная плата была, разумеется, больше, чем на «второстепенных» улицах. Но я был готов платить за место с бóльшей проходимостью, которое другие владельцы салонов в те годы не осмеливались арендовать, потому что еще в ритейле я выучил три главные составляющие успеха: локейшн, локейшн и еще раз локейшн.

Тогда считалось, что в салоны ходят только на мастера. И, соответственно, где бы салон ни располагался, главным было привлечь сильных парикмахеров со своей клиентурой. Это можно было сделать, только платя им бóльшую, если не сказать львиную долю выручки — 40%, а иногда и все 60%.

Но я решил изменить эту парадигму: встать на более бойком месте и за счет этого загружать работой не самых звездных мастеров. Я нанял парикмахеров на 30% от

стоимости услуги, но обеспечивал их потоком клиентов, который умел создавать благодаря опыту в организации магазинов одежды и обуви.

Успех «А'Кей» как салона стал возможен благодаря моему напору и удачному стечению обстоятельств. Я вообще тогда не замечал влияния творческой составляющей труда парикмахеров на бизнес. Я смотрел на людей, как на фигуры на шахматной доске. У меня было желание превратить обслуживание в салоне в своеобразный «Макдоналдс», в машину по оказанию услуг. Как и многие молодые бизнесмены, я собирался создать бизнес, чтобы через некоторое время продать и заняться чем-то новым. Мой подход тогда был очень прагматичным, строго «мужским», и во внимание принималось только то, что можно было рассчитать.

Женская стрижка в среднем длится 45–50 минут, а значит, иметь такую же проходимость зала, как в торговле, невозможно. Однако увеличить поток клиентов в 3–4 раза по сравнению с салонами, расположенными в непроходных местах, я мог. В итоге у мастеров появился выбор: работать в салоне «за углом», иметь 40% от стоимости услуги, стричь трех клиентов в день и испытывать турбулентность — то пусто, то густо, либо стричь в день 10 человек за 30% и стабильно получать больший доход. Затем я предположил, что с увеличением в Москве пробок и, соответственно, с уменьшением свободного времени месторасположение салонов будет приобретать все большее и большее значение. Поэтому, если рядом — в 15–20 минутах ходьбы — появится салон с хорошим, стабильным качеством услуг, то клиенты перестанут ездить к «своему» мастеру на другой конец города.

Вот так, постепенно, я стал нащупывать новую модель бизнеса — салоны красоты, которая состояла в том, чтобы увеличить доход мастера благодаря стабильной загрузке, обеспечивая высокую проходимость салона за счет аренды удачно расположенного помещения. Это позволяло мне решить сразу несколько задач.

Во-первых, я снижал зависимость от персонала, так как в помещение с большим потоком клиентов легче найти хороших мастеров — парикмахеры всегда идут за теми менеджерами, которые могут обеспечить их клиентами.

Во-вторых, с хорошим местоположением легче нарастить узнаваемость. «А'Кей» максимально активно использовал свои витрины, часто менял имиджи и проводил постоянные акции. Количество зашедших в салон увеличивалось, если в витрине красиво работал парикмахер. Немалую роль в привлекательности салона играла освещенность: особенно в темный зимний период людям хотелось зайти в его светлое дружелюбное пространство.

В-третьих, я существенно сэкономил бюджет на дополнительные маркетинговые мероприятия — ведь если мимо салона ежедневно проходят и проезжают на работу и с работы тысячи людей, то рано или поздно они захотят в него войти.

В результате произошло именно то, на что я рассчитывал. Как только менеджмент «А'Кей» добился нужного качества обслуживания, клиенты стали ходить сюда, а не в салоны, расположенные в непроходных местах. Кроме того, срабатывал и определенный момент престижа: клиентки с большей охотой рассказывали про салон в довольно известном месте, чем о парикмахере, работающем в переулке, который никто не знает и не видит.

Получив от «А'Кей» стабильно растущую прибыль, окупив за шесть месяцев инвестиции в 30000 долларов, я увидел, что салон хорошо работает и приносит деньги даже с названием, придуманным на коленке, в помещении без внятного дизайна и концепции. Это был явный показатель высокого спроса на услуги. И я решил, что если усилить хорошее местоположение правильными маркетинговыми инструментами и создать структурированную концепцию салона с высокими стандартами, то финансовая отдача может быть еще выше. Мне это становилось интересным уже не только как бизнес на благо семейного бюджета, но и как область применения моих амбиций, сил и возможностей. Я начинал ощущать определенный азарт, пока еще не явную, но страсть.

Глава 5

Первый салон «Моне»

Летом 1998 года я стал искать помещение для нового салона в центре Москвы и также на первой линии домов. Положительный опыт «А'Кей» убедил меня, что необходимо место с высокой проходимостью и проезжаемостью. В его открытие я готов был инвестировать бóльшую сумму, чем в первый салон, а именно около 80000 долларов. Я взял в аренду помещение 165 квадратных метров на Новинском бульваре, дом 13 и намеревался открыть там большой концептуальный салон.

Обдумывая название, я пришел к выводу, что если назову его именем любимого художника, то нам будет сопутствовать удача, и мы сможем создать что-то значимое. Мне нравились позитивная энергия и поэтические ассоциации, возникавшие у меня от слова «Моне». В нем было много французского флера, органично ложившегося на индустрию красоты.

Как раз в то время я купил очередную видеокассету с документальным фильмом о Клоде Моне. В начале фильма молодой американец сидел в утопающем в цветах салоне красоты и рассказывал о великом импрессионисте. Салон назывался «Моне»

и находился в Арканзасе. Я подумал, что раз на другом конце земного шара кому-то в голову тоже пришла идея назвать салон красоты «Моне», значит, я мыслю в правильном направлении.

Я прекрасно понимал, что не так уж много людей по-настоящему интересуются живописью. По разным данным, от трех до восьми процентов населения Земли знает об импрессионистах и, в частности, о Клоде Моне. Так что ожидать наплыва любителей изобразительного искусства было бы наивно. Однако я верил, что салон красоты с таким названием привлечет внимание утонченной и интеллектуальной публики.

Ровно за месяц до открытия «Моне», когда ремонт еще шел полным ходом, в России случился тяжелейший экономический кризис. 17 августа 1998 года правительство объявило технический дефолт по государственным обязательствам, рубль за несколько дней подешевел более чем в три раза: с 6 до 21 рубля за доллар. Доверие людей к банковской системе и национальной валюте было подорвано. Огромное количество малых предприятий разорилось в течение года. Люди находились в шоке, в депрессии. После периода стремительного развития предпринимательства наступил период всеобщего нежелания вкладывать деньги в бизнес. Многим женщинам стало не до красоты. Кризис заставил всех экономить, в том числе и на посещениях салонов — круг потенциальных клиентов сузился в разы.

В середине 1990-х в центре Москвы открылось множество салонов красоты и ресторанов, воплощавших расхожее мнение о том, что всякая состоятельная женщина мечтает о собственном салоне, чтобы там стриглись ее подруги, а всякий состоятельный мужчина хочет открыть свой ресторан, чтобы туда приходили его друзья. Вокруг еще не открывшегося «Моне» было много конкурентов с роскошными, «золотыми» интерьерами, хозяйки которых мало заботились об их экономике. По сути, это были не бизнесы, а салоны Анны Павловны Шерер из «Войны и мира» с вкраплениями парикмахерских услуг.

Так получилось, что в начале этого же переломного 1998 года я в силу своей бизнес-всеядности решил попробовать поработать с недвижимостью. Это занятие казалось мне масштабным, интересным и звучным: «Я работаю с недвижимостью». Мне было приятно представляться так при знакомстве... Я составил грамотную заявку, выиграл конкурс на земельный участок, внес за него предоплату и... надолго заморозил в этом проекте то небольшое, что осталось у меня после развала «Пенты». Достать в кризис деньги на реализацию проекта было практически невозможно. В результате в течение четырех лет мне приходилось разрываться между строительством

торгового центра и обустройством своих салонов, которые первые пару лет были, по сути, донорами моей деятельности в недвижимости.

Объективно оценивая ситуацию, я понимал, что решил открыть «Моне» совсем не вовремя. Деньги, вложенные в девелопмент, оказались в капкане кризиса, а мне нужно было кормить семью — на тот момент моей дочери Полине исполнилось три месяца. Вариант закрыться, так и не открывшись, даже не рассматривался.

Нужно было срочно снижать издержки салона «Моне», попавшего в ловушку кризисного периода, которые тогда исчислялись в долларах. Чтобы выжить, необходимо было договориться о существенном снижении арендной ставки. Арендодатель оказался человеком дальновидным, он понимал сложившуюся ситуацию и пошел мне навстречу. Впоследствии мы стали друзьями, и спустя годы у меня появилась возможность ответить ему добром на добро.

Я встречался с поставщиками материалов, которые предлагали мне в подарок телевизор, если я сделаю заказ на большую сумму. Было дико слышать такое предложение, и приходилось объяснять, что у меня есть товарная матрица, а телевизор я и сам способен купить. Мне не нравилось, как выстраивались отношения с представителями брендов косметики, и я стал их подгонять под свои задачи, в то время как большинство салонов продолжало увеличивать склад продукции, не думая об оборачиваемости и не умея считать и прогнозировать. Таким образом, стоимость расходных материалов и оборудования для салона я сумел снизить, хотя и не так существенно, как арендную плату.

В результате мне удалось быстро оптимизировать расходы. Но дальше я жестко столкнулся с кадровой проблемой. На входе в индустрию красоты я даже не мог представить, насколько это персонализированный бизнес. За год работы «А'Кей», который находился в сегменте между средним и эконом и располагался за пределами Третьего транспортного кольца, я наблюдал определенную текучку кадров, но никак не связывал это с особенностями салонного бизнеса. «Моне» же располагался почти на пересечении Садового кольца и Нового Арбата. И это был совершенно иной уровень салона, требовавший и мастеров другого уровня.

В начале осени 1998 года, когда экономика России входила в пике и во многих предприятиях происходили массовые увольнения, я нанимал первых сотрудников. Критерием отбора было наличие у мастера профессионального опыта и приятной внешности. На собеседованиях я выбрал тех, к кому был готов сам сесть в кресло. И 16 сентября 1998 года на Новинском бульваре, дом 13 состоялось открытие первого «Моне» — моего второго салона красоты.



Приглашение на презентацию, 1998

Мы с Сашей Давидом провели роскошную презентацию — к нам пришли множество звезд, редакторов и диджеев с модных радиостанций, журналистов из глянца и с телевизионных каналов — помогли мои связи с миром шоу-бизнеса, наработанные за время моей прежней деятельности.

Креативной идеей открытия был «парад импрессионистов». Мы соорудили подиум, знакомые дизайнеры сделали платья из холста, Саша гениально их расписал, а модели их продемонстрировали. Мы назвали это дефиле «От Моне до Давида». На нем были представлены мои любимые на тот момент великие художники: Моне, Сезанн, Гоген, Ван Гог и Давид. Саша пригласил ведущих солистов театра оперетты, и они в очень маленьком, но уютном помещении пели для нас партию Фантома из «Призрака оперы».

Я верил, что основными посетительницами салона «Моне» будут красивые, тонко организованные, образованные, умеющие ценить искусство и чувствовать атмосферу места женщины. В связи с этим в пространстве салона была воссоздана обстановка мастерской художника. Вдохновение я черпал из уроков живописи, которые брал у Саши. Это было не просто, но я смог перенести творческую атмосферу в салон на все 100 процентов: помещение получилось разноцветным, но с доминантным



Открытие на Новинском. Александр Давид и Александр Глушков, 1998

зеленым, повсюду были расставлены мольберты с картинами и множество живых растений. Черного цвета не было даже в парикмахерской мебели.

Презентация получилась яркой, приглашенные журналисты отзывались о ней весьма позитивно, однако на последовавшей за открытием неделе очереди из ценителей искусства, желающих сделать в «Моне» прическу, у дверей салона не оказалось. В принципе, я был к этому готов, но реальность намного суровее ожиданий. Спасибо спорту за то, что научил меня преодолевать себя и обстоятельства: в этот тяжелый для меня период каждый день нужно было принимать множество мелких, но важных решений, результат которых часто оказывался прямо противоположным ожиданиям.

Прежде всего нужно было создать приток новых клиентов, что было крайне сложно в то непростое время, когда большая проходимость места, определявшая

коммерческую состоятельность «А'Кей», перестала действовать. Нужно было полностью изменить систему работы администраторов. Было понятно, что мне нечем станет платить людям зарплату, если они будут только встречать гостей салона и вести запись к мастерам. Ситуация требовала, чтобы администраторы стали моими агентами, маркетологами и даже промоутерами. Я стал беседовать на эту должность обаятельных и хватких девушек, предлагая им пройти своеобразный экзамен: кандидатка должна была привести в салон пять человек из очереди в американское посольство, которое находилось в соседнем доме. Таким образом я проверял ее коммуникабельность, умение убеждать и продавать. Это был бесценный опыт, ставший основой поведенческой модели администраторов салонов сети «Моне», суть которой хорошо отражает слово «проактивность». Без нее компания едва ли добилась бы сегодняшних успехов.

Однако через некоторое время, к середине декабря 1998 года, я стал осознавать, что не получаю эндорфинов от общения с коллективом. Порой мне было тягостно даже заходить в салон. Я очень хотел работать с позитивными людьми, которые бегут на работу в «Моне» с горящими глазами и делают моих клиентов счастливыми. А в салоне в основном работали те, у которых все было плохо и все, кроме них самих, были в этом виноваты: красители не те, расчеты производятся неправильно и вообще клиентов мало.

Я спрашивал себя, почему в других местах, где люди получают явно меньшие зарплаты, я вижу в глазах работников огонь и ощущаю позитив, и как этого добиться. В то время «Моне» был всего один, и у меня не было уверенности в том, что когда-нибудь появится второй, а затем и третий салоны, и уж тем более не было мыслей, что «Моне» превратится в огромную корпорацию, так что предложить людям перспективу карьерного роста я не мог. Я пытался быть гибким: шел навстречу, разрешал работу по совместительству, закупал для работы косметику других брендов, соглашался на индивидуальный график. Но претензии никуда не исчезали, более того, чем больше я соглашался с требованиями мастеров, тем сильнее раскручивалось торнадо негатива.

Каждый раз, приезжая в салон, я думал: «Зачем я его открыл, если он не приносит мне удовольствия? Зачем были нужны разговоры об импрессионистах и их свободе? Зачем мы называемся «Моне»?».

В декабре 1998 года я назначил собрание, чтобы в последний раз попытаться объяснить всем, что мы делаем в нашем салоне. Разговаривая с сотрудниками, я стал понимать, что набрал на работу не тех людей — не людей «Моне». Они ни в какую



Первое интервью в «Моне» на Новинском, 1998

не хотели разделять мои ценности: у них не было амбиций сделать самый лучший салон красоты в Москве, они не хотели развиваться и расти. У них было лишь эгоистичное желание ни за что не отвечать, но при этом работать как можно меньше, а зарабатывать как можно больше. В конце собрания я задал сотрудникам прямой вопрос, кто из них готов вместе со мной превращать «Моне» в самый популярный салон в Москве. Во всем коллективе нашлось только двое энтузиастов. С остальными я в тот же день попрощался навсегда.

Оставшись в одиночестве в моем «Моне», я почувствовал огромное облегчение. Закрывая салон на ключ, я не знал, как буду работать завтра, платить аренду, но я испытывал огромную гордость за свой поступок и уважение к тому делу, которым занимаюсь.

Так, через три месяца после открытия первого салона «Моне» я столкнулся не только с системным кризисом экономики России, но и с пагубным вирусом зависимости салонного бизнеса от эгоизма персонала.

Дело в том, что в начале 1990-х система парикмахерского образования была практически полностью уничтожена. Многие преподаватели занялись собственным бизнесом, а те, кто остался в колледжах, были консервативны, старомодны и за свою мизерную зарплату преподавали на соответствующем уровне. В этих колледжах парикмахеров учили бесплатно, и качество образования никто не гарантировал. В результате в отрасли образовался огромный кадровый дефицит: на работу брали всех, кто просто умел держать ножницы в руках. Ни собственники, ни менеджеры, как правило, ничего не понимали в стрижках и не могли отличить хорошую технику стрижки от плохой. Зависимость работодателя от хорошего мастера прогрессировала по мере увеличения у того клиентской базы. Стоило ему приподняться над всеобщим низким уровнем качества — и можно было не сомневаться, что вскоре начнутся конфликты интересов между парикмахером, к которому, как тогда считалось, возвращаются клиенты, и владельцем бизнеса, вложившим в салон свои деньги. Отношение «звездного» парикмахера к работодателю зачастую было беспринципным: «звезда» не хотела разделять ценности того места и того человека, у которого работала.

Трудовое законодательство в этих случаях не работало, так как рынок находился в «черном» поле. Обнаружение обмана, воровства или грубых нарушений дисциплины не грозило парикмахеру проблемами при дальнейшем трудоустройстве. Он мог вообще не заботиться о своей репутации среди работодателей. Уйти и увести с собой клиентов после того как владелец вложил в его обучение и в привлечение клиентов тысячи долларов, считалось обычным делом. Об обязательном лицензировании, как в США, где парикмахер каждые два года должен подтверждать свою квалификацию, в нашей стране никто не слышал, и никакого движения в этом направлении не предвиделось.

Человек хочет мало работать и много получать — такова его природа. Парикмахеры хотели обслуживать минимальное количество клиентов в день и при этом получать от 40% до 70% цены услуги. Те, кто соглашался работать только за 70%, были звездными мастерами в глазах владельцев салонов, открывавшихся на шальные деньги начала 1990-х. Владелицы салонов, полученных в подарок от покровителей, не заботились об экономической эффективности своих «игрушек», которые дарители годами безвозмездно спонсировали. Именно они и перегревали сделную систему оплаты труда, принятую в салонном бизнесе. Парикмахеры стремились всеми правдами и неправдами добиться условий оплаты, как в «золотых» салонах, и их эгоистичные настроения отравляли возвышенную творческую атмосферу, которую я стремился создать в «Моне».

Как-то один мой знакомый сказал отличную фразу: «Ты не можешь конкурировать с тем, кто не стремится быть рентабельным». Задумывая «Моне», я и не собирался с ними конкурировать. Я просто хотел честно делать свое дело, рассматривая его через призму реального бизнеса. Я понимал, что когда-нибудь у непрофессиональных конкурентов закончатся либо легкие деньги, либо желание руководить людьми, которые на самом деле их не уважают. Я верил, пройдет несколько волн закрытий салонов, рынок труда в индустрии красоты станет более цивилизованным, и клиенты начнут ходить туда, где они смогут получить заряд позитива от атмосферы, разумных цен и профессионального обслуживания.

Уволив в одночасье весь персонал «Моне», я твердо для себя решил, что буду брать на работу только тех, кто приходит в индустрию красоты ради чего-то большего, чем удовлетворение материальных потребностей, и разделяет мои ценности и желание создавать самый лучший салон в Москве, даже если эти люди пока не могут похвастаться большим успешным опытом работы и безупречным профессионализмом. Зажигать звезду гораздо приятней, чем ее гасить.

Через полгода мне удалось переломить ситуацию: поток красивых девушек, выходящих из салона, начал увеличиваться. Несколько запоздало, но сработала наша креативная презентация на открытии «Моне», хорошую отдачу дала реклама в журнале *Cosmopolitan*. Многие клиенты приходили через телеканалы, с которыми у нас были бартерные отношения: специалисты «Моне» стригли и гримировали ведущих многих программ и шоу. Каждый месяц интерьер салона обновлялся, в чем мне помогали студенты-декораторы из МГАХИ имени Сурикова. Мы то превращали его в тропики — и это был тропический новый год; то ставили Эйфелеву башню в центре зала — и это была акция «Французский силуэт»; была еще акция «Путь к себе», на которой мы раздавали браслеты и продвигали экологичную косметику.

«Моне» нужен был любой маркетинговый ход для того, чтобы быть на слуху, чтобы у администраторов был повод обзванивать клиентов и приглашать в салон. На Новый год мы дарили календари с портретами клиентов, написанными в нашем салоне художниками. Когда в июле наступил низкий сезон, мне пришла в голову безумная идея: вынести несколько рабочих мест на улицу, прикрутить их к асфальту и сделать акцию с предложением летних, «знойных» укладок. Я пригласил знакомых моделей, посадил в кресла, и на глазах у всех проходящих и проезжающих парикмахеры делали им летние укладки. Мы делали то, что было вне шаблонов, о чем можно потом поговорить, что приятно удивляло людей. А в мастерах во время таких акций вырабатывались определенная смелость, внутренняя свобода,

артистичность с уверенностью в себе, в «Моне». В результате этой акции выручка в июле была такой же, как в декабре.

Однажды я заметил, что если нахожусь в «Моне», то дневная выручка оказывается больше, чем обычно. Личное присутствие и участие в рутинной жизни салона человека с чувством причастности придает всему происходящему там иной смысл, подчеркивает важность отдельных деталей или процессов оказания услуг. Его энтузиазм и горящие глаза заражают позитивом команду, и это как магнит притягивает новых клиентов. Так в «Моне» родился функционал «менеджера с горящими глазами», от энтузиазма которого зависела львиная доля выручки.

В результате наших бесконечных перформансов интерьер изрядно поизносился. Однако подкрасить стены и обновить оборудование через год работы было намного приятнее, чем закрыть салон и попрощаться с мыслью о красивом бизнесе. Первый год работы «Моне», в течение которого я делал все, чтобы удивить и порадовать клиентов, натолкнул меня на мысль, что эмоции, полученные гостями в процессе обслуживания, запоминаются и ценятся наравне с результатом. Мне было приятно видеть сияющие глаза девушек, вышедших из салона. Их искренняя благодарность вызвала во мне и во всех сотрудниках «Моне» прилив эндорфинов.

Глава 6

Диалектика перехода количества в качество

После первых побед салона «Моне» на Новинском и с появлением положительного денежного потока я решил продолжить свое «салонное увлечение». Время было тяжелое, длинных денег для больших инвестиционных проектов на рынке невозможно было найти, поэтому салонный бизнес нравился мне еще и быстрым сроком окупаемости. Это позволяло пережить затянувшийся кризис.

На Новокузнецкой улице у меня пустовало коммерческое помещение. Я довольно долго не мог сдать его в аренду, так как по ряду причин оно не подходило многим ритейлерам. Тут-то я и решил открыть второй «Моне».

Расположение салона, несмотря на то, что это был Центральный административный округ, Замоскворечье, исторический центр Москвы, нельзя было назвать самым бойким местом. Тем не менее недалеко от него находилась Плехановская академия, где я учился, поэтому я знал в этом районе каждый дом, каждую улицу. Свои первые деньги я заработал именно в этом районе, сдавая на реализацию в магазины модные футболки, привезенные из Канады дядей моего однокурсника-корейца, который



Елена Рословцева на первом обучающем семинаре французского мастера Жана Бернара в салоне на Новокузнецкой, 2000

был тренером первой профессиональной команды боксеров. Словом, я знал, что район здесь тихий, но дорогой, с престижным жилым фондом. И я решил попробовать открыть «Моне» в расчете только на жительниц окружающих кварталов.

В соседнем доме располагался достаточно раскрученный салон красоты, который на тот момент уже просуществовал лет пять, имел солидную клиентскую базу и хороших парикмахеров. Этот салон работал в том же ценовом сегменте, что и «Моне». В тот момент я задумался: смогу ли я конкурировать с ним? Это был жизненно важный вопрос.

На тот момент мой опыт в салонном бизнесе вряд ли можно было назвать большим. Найти парикмахеров лучше, чем в этом салоне, было очень сложно. Географическая привлекательность у нас была одинаковой. Я не мог себе позволить инвестировать в салон и его раскрутку в разы большие, чем у конкурентов. И, стало быть, победить простыми способами не было никакой возможности.

Я старался понять, как «Моне» может стать лучше, чем соседний салон, и сколько времени, сил и средств уйдет на борьбу за право считаться лучшим в районе.

Ведь если твой салон номер два, то клиенты пойдут к номеру один, а мастера, которых ты нанял, будут постоянно шантажировать тебя тем, что уйдут туда, где больше клиентов.

Я считаю, что в любом бизнесе важно понять, кто твои конкуренты, сколько их, какой у них опыт, насколько профессионально построен их бизнес. И главное — проанализировать их отношение к своему бизнесу: какие задачи они перед собой ставят. Надо постараться определить, какое количество бизнес-операций в единицу времени — день, месяц, год они способны воплотить в жизнь. Начиная любое дело, надо трезво смотреть на положение дел и в индустрии, и в конкретной бизнес-ситуации. Нужно братья только за то, что вам действительно по силам. Не следует бездумно лезть в пекло конкурентной войны, чтобы спустя пять лет понять: у вас не хватило денег или сил на создание вашего любимого дела.

Проблема часто заключается в следующем: когда мы думаем о конкуренции, то видим продукты и услуги, а не личности основателей бизнеса и людей, работающих в их командах. Но дело в том, что мы конкурируем не с салонами, а с конкретными личностями, с их сильными и слабыми сторонами, с их амбициями, которые питают бизнес и создают успешные салоны и продукты. Мы анализируем салон, качество стилистов, прайс-листы, маркетинговые акции, а надо анализировать личности и команды, которые работают или собираются начать работать в вашем бизнесе в пределах вашего маркетингового кольца.

Принимая решение об открытии «Моне» на Новокузнецкой, я приехал в соседний салон, чтобы взглянуть на того, кто им руководит. Это была интересная блондинка, производившая впечатление умной и успешной женщины. Я смотрел на нее и размышлял, будет ли она каждый день работать с таким же энтузиазмом, страстью и настойчивостью, как я? Будет ли она внедрять в своем салоне столько же идей каждый месяц, сколько я на Новинском? Есть ли у нее амбиции создать лучший салон в Москве? При всей человеческой симпатии, которую она у меня вызывала, я понимал, что пять лет благополучного существования в роли единственного приличного салона в округе привели ее в состояние рутинной пассивности. Она решала текущие организационные проблемы, поддерживала салон на должном уровне, но совсем не думала о том, что он может стать еще лучше. Я почувствовал, что она относится к работе по принципу: если это работает, зачем что-то менять.

Когда я осознал это, то возможность победить стала более очевидна. Я размышлял, что пусть не сразу, но на дистанции в 1-2 года у меня и «Моне» есть более 50% шансов на то, чтобы отобрать пальму первенства у этого салона.

Так и произошло. Некоторые парикмахеры, нанятые мной во второй «Моне», через три месяца перебежали работать в этот раскрученный салон, ссылаясь на то, что у нас что-то «неправильно». Это был нормальный для мастеров нового салона эгоистичный подход: скрывать желание прийти на все готовое и сразу получить материальные блага прикормленного салона красивыми словами о «неправильности» места, которое, кстати, их усилиями должно становиться лучше и лучше каждый день. Было понятно, что дело не в неправильности, а в том, что человек ищет, где лучше, а рыба — где глубже. И я, в принципе, был к этому готов.

Но уже через полгода ситуация изменилась. «Моне» на Новокузнецкой провел такое количество акций и семинаров, что стал более заметен в районе и завоевал доверие жительниц этого тихого уголка московского центра. А уже через год к нам приходили устраиваться на работу парикмахеры из того соседнего салона.

Мне часто говорят, что у меня странное понимание течения времени. Я считаю, что в час или день можно успеть больше, чем планируют многие. И гораздо больше, чем многие пытаются успеть. Я уместаю в единицу времени максимум действий. И только если уже падаю с ног от темпа или вижу, что команда не успевает переваривать мои идеи и это сказывается на качестве, то сбавляю скорость. Как было написано в книге «Бизнес в стиле фанк»*: «У нас нет выбора в будущем — быстрый или мертвый».

Я много путешествовал, наблюдал за жизнью салонов в разных странах, читал про разные подходы в построении бизнеса и все время пробовал, внедрял новые идеи. Не обязательно постоянно генерировать грандиозные начинания. Для успеха достаточно делать маленькие шаги, но часто, каждый день, и это будет драйвить ваш бизнес. Бизнес медлительных людей не умирает, только пока имеется запас ресурсов, превышающий ресурсы конкурентов. Инноваторы, те, кто мыслит быстро, способны выжить и победить в конкуренции с более сильным участником рынка за счет большого количества внедрений продуктивных идей.

Изменения маленьких деталей каждый день, максимальное их количество в единицу времени — вот залог победы!

* К.А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Даже если из ста идей — а именно так я жил первые десять лет в «Моне», постоянно пополняя раздел своих заметок под названием «100 идей для моих салонов», — не все приживались, все равно те 20—30 проектов в год, которые оказались успешными, меняли бизнес к лучшему и делали заметными мои салоны. Я менял фасад, вкладывал деньги в обучение мастеров, придумывал новые и новые акции. Я наполнял эндорфинами салон. Это были порой едва заметные изменения, но все вместе они приводили к существенным качественным сдвигам, которые рано или поздно начинали замечать клиенты. В политэкономии это называется «переход количества в качество». Я в Плешке изучал работы классиков марксизма, но относился к ним, как и все студенты, без должного внимания. А оказалось, что многие философские мысли, которые когда-то казались оплотом социалистической идеологии, на самом деле очень продуктивны для частного предпринимательства. Именно принцип диалектического развития, переход количества в качество и принес мне победу в конкурентной борьбе с соседним салоном, число изменений в котором было гораздо меньше, а качество все это время не улучшалось. И, как известно, если качество не меняется, то оно все по тем же законам диалектики становится хуже.

Клиенты чувствуют места, где качество постоянно растет, где происходит ежедневная движуха, где работают сотрудники с энтузиазмом, с желанием становиться лучше каждый день. Когда это происходит, в книге отзывов появляются записи типа: «Я была сегодня в «Моне». Я в восторге! Не к чему придраться. Все сделано качественно, как со стороны сервиса, так и со стороны мастера. Провела в салоне шесть часов. Спасибо!»

Когда я читал такие отзывы, то понимал, что не зря занимаюсь салонным бизнесом, и моя деятельность приносит пользу и радость.

Глава 7

Пожар в арт-кафе «Пикассо»

В первый год после открытия «Моне» я часто думал о том, хочу ли я дальше развивать это направление. Дело в том, что я был всеядным предпринимателем. Мне хотелось попробовать свои силы в разных бизнесах. Я называл это состояние «карман не успевает за новыми идеями».

Плюсов у бизнеса в индустрии красоты было много. Во-первых, я понимал мотивацию и частоту спроса на услуги салонов: волосы растут на 1,3 см в месяц. Они растут всегда, и в кризис тоже. Во-вторых, рынок качественных парикмахерских услуг не был насыщен, а кризис его и вовсе опустошил. Тогда у меня даже не появлялось мысли о том, что я создаю сеть салонов, которая потребует от меня максимальной концентрации усилий и умений.

Поэтому в том же здании на Новокузнецкой улице я решил открыть арт-кафе «Пикассо», в интерьерах и в самой концепции которого мне хотелось выразить свое восхищение творчеством великого художника. Я не стал приглашать «известных» дизайнеров, а позвал на помощь тех же студентов, участвовавших в регулярном



Вечеринки в «Пикассо»

обновлении «Моне» на Новинском, и с их помощью реализовал в «Пикассо» свои творческие амбиции.

Одну стену мы сделали из грубо сваренных кусков черного металла, которые воспроизводили собирательный образ минотавров с полотен и рисунков Пабло Пикассо. В нос железному полузверю было вставлено отполированное в некоторых местах кольцо размером с дверной молоток на замковых воротах. Мы предлагали всем гостям взяться за кольцо Минотавра, чтобы улучшить свою сексуальную энергию. Другую стену занимало сделанное из кусков обоев панно по мотивам «Авиньонских девиц» маэстро. Получался своеобразный инь-ян Пикассо: мужское и женское начала смотрели друг на друга, наполняя пространство эндорфинами страсти.

Я купил для кафе антикварную мебель из красного дерева. В углу мы поставили садовые качели и насыпали настоящей морской гальки. Столешница стойки бара представляла собой плиту из эпоксидной смолы, на «дне» которой также была композиция на тему работ Пикассо, а также «валялись» разные артефакты из кубистской вселенной Пабло. В кафе стоял китайский гарнитур, превращенный в интернет-кафе. Иначе как словом «эkleктика» мое заведение невозможно было описать. Так как оно открывалось больше для души, из любви к искусству, то я пытался соединить атмосферу китайского театра с плодovitой энергией Пабло Пикассо.

Директором кафе я нанял артиста театра. Он как никто меня понял и помог вдохнуть жизнь в мой креативный проект. По вечерам три раза в неделю мы организовывали в «Пикассо» различные перформансы. У нас проходили представления Театра теней, выступали артисты Театра кукол имени Образцова, «шалили» мимы из питерского Театра-студии «Лицедеи».

Мы создали собственную музыкальную группу, которая часто выступала на сцене «Пикассо». Провели кастинг, похожий на «Фабрику звезд», и выбрали трех очаровательных ребят с отличными вокальными данными. Группу мы назвали «Богемные мальчики». По нашему замыслу, они должны были петь на французском.

Арт-кафе начало обрастать соответствующей аудиторией. К нам стали приходиться телевизионщики, киношники, журналисты и диджеи. Наши необычные и провокационные перформансы вызывали восторг у многочисленных посетителей.

В 2000 году на День всех влюбленных у нас проходило мероприятие под названием «Самый страстный поцелуй». На сцене мы установили кровать с сеткой-рабицей, которую нашли в одном из общежитий. На ней «влюбленным» предстояло соревноваться в искусстве поцелуя. За две недели до него в Москве был объявлен конкурс — мы искали колоритных персонажей, которые должны были стать «влюбленными»

и, в первый раз увидев партнера на сцене, исполнить самый страстный поцелуй. В жюри сидели все знаменитости Москвы: арт-критики, артисты Театра «Сатирикон», певицы, ведущие радиостанции «Европа Плюс» и главные редакторы глянца. Успех мероприятия был ошеломляющим.

Я ощущал, что мое арт-кафе появилось в нужное время в нужном месте. Звезды очень любили «Пикассо». У нас проходили показы дизайнеров и снимались первые реалити-шоу. А журнал GQ анонимно прислал к нам своего журналиста, который для первого выходящего в России номера написал большой материал под заголовком «Странное место для необычных людей». Оно таким и было. Атмосфера кафе соответствовала моему состоянию души: я тогда носил яркую одежду и чувствовал себя человеком с Монмартра конца XIX века, организующим веселые вечеринки для друзей-художников, ищущих свободу в жизни и творчестве.

Новый год в «Пикассо» был самым ярким праздником. У нас не было отбоя от гостей. Все знали — эта ночь запомнится на всю жизнь. Мой офис располагался в подвале здания на Новокузнецкой улице, в одной комнате сидел я, в другой бухгалтер, в третьей — мой секретарь, а за неделю до Нового года под лестницей поселился поросенок, который радовал своим визгом всех приходивших ко мне на встречи. Я только закончил читать книгу про Анри де Тулуз-Лотрека, в которой описывались забавы монмартрской богемы. Для своего времени они были невероятными провокаторами и авангардистами. Вот и я решил в новогоднюю ночь собственноручно выпустить поросенка в зал, чтобы немного эпатировать гостей.

Кстати, первые корпоративы салонов «Моне» проходили в арт-кафе «Пикассо» и также с незабываемыми представлениями. И вот однажды прозвенел звонок: «Александр Павлович, — раздался в трубке тревожный голос директора «Пикассо», — наше кафе сгорело». Приезжаю. Кругом пожарные машины. Вхожу в наше заведение и вижу, как сквозь клубы дыма по колено в воде появляются фигуры пожарных с брандспойтами. Я «доплываю» до кухни и встречаю грустный взгляд моего управляющего. Шеф-повар говорит, что у нас через пять часов свадебный банкет.

Я понимаю, что мы просто не имеем права отменять торжество, и превращаюсь в мистера Вульфа, персонажа из «Криминального чтива», который решает проблемы. Мы откачиваем воду, боремся с запахом гари и, поскольку заготовки блюд для свадебного стола покрыты толстым слоем пепла, спешно меняем меню банкета. Выносим на улицу качели и ставим у входа красивого администратора с хлебом-солью и шампанским. Ее задачей было поить, кормить и развлекать гостей свадьбы столько, сколько нужно, чтобы повара успели приготовить новые блюда.



Арт-кафе «Пикассо», 2000

Молодоженам вся эта импровизация очень понравилась. Думаю, они запомнили свою свадьбу «с дымком» и при свечах.

Пожарные дознаватели установили причину пожара: короткое замыкание на кухне. Ресторан был оперативно отремонтирован и мог снова принимать посетителей. Но для меня это происшествие стало знаком того, что с ресторанным бизнесом надо прощаться. Мне было 27 лет, у меня бывали взлеты и падения, я испытал себя во многих бизнесах, каждый из них многому меня научил. Пришла пора выбрать главное дело на ближайшие годы. Следовало подвести итог, сделать работу над ошибками. И я решил, что надо сфокусироваться на «Моне» и развивать салоны, пока они не выйдут на высокий уровень выработки эндорфинов у гостей и у меня, как у владельца бизнеса.

В 2004 году мне выпала честь нести по Москве огонь Афинских олимпийских игр. Мой участок был между Серпуховской и Павелецкой. Олимпийский огонь передавали как эстафету по всему миру, чтобы в конце пути зажечь олимпийскую чашу на родине Олимпийских игр — в Афинах.

Когда я стоял посередине пустого Садового кольца и ждал кортеж мотоциклистов с факелоносцем, то сердце колотилось от волнения и желания, чтобы олимпийский огонь не погас на протяжении моего этапа эстафеты. Мне было очень важно донести его и передать следующему факелоносцу. На меня смотрели тысячи людей. Ноги были ватные. Я, как в замедленной съемке, бежал вдоль толпы, в которой в тот момент находилась и моя семья. Я видел восторг в глазах моей дочери. Меня переполняли гордость за то, что причастен действию, в котором участвуют тысячи бегунов, и ответственность перед миллиардами людей, ждущих открытия Олимпийских игр. Принимая решение сфокусироваться на салонах, я испытывал схожие чувства. Я осознавал, что мне предстоит сделать нечто значимое в жизни многих людей. Я знал, зачем и куда иду сам, и понимал, что обязан построить достойное будущее для идущих за мной людей «Моне».

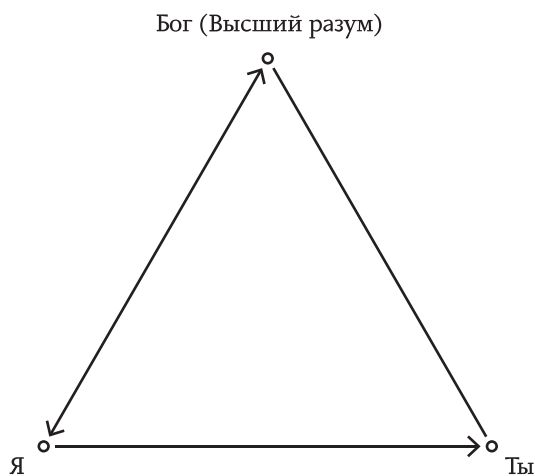
Глава 8

Треугольник Давида

Как-то в 2002 году я с дочкой позировал Саше Давиду в ЦДХ, где у него проходила персональная выставка. Полинке было тогда три года. В руках у нее был Микки Маус. Саша писал нас в своей уникальной манере, которую он называл «оранжевый импрессионизм». Во время перерыва в работе над картиной я спросил у Саши, кто, по его мнению, является настоящим художником: тот, кто пишет картины для себя и хочет, чтобы они нравились прежде всего ему самому, или тот, для кого чужое мнение важнее собственного, и он делает все для того, чтобы его работы понравились зрителю, коллекционеру, галеристу?

Саша попросил бумагу и начертил свой любимый священный треугольник. В нижнем левом углу он написал «Я», в нижнем правом — «Ты», над верхним углом треугольника он написал слово «Бог» и в скобках «Высший разум». После пририсовал три стрелочки: от «Я» к «Ты», от «Я» к «Богу» и от «Бога» к «Я».

И тут он сказал слова, которые я вспоминаю очень часто: «Каждый художник должен заниматься творчеством и братья за работу, держа в голове эти три вектора:



Треугольник Давида

«Я» — работа должна нравиться мне самому, «Ты» — то, что я делаю, должно нравиться другим людям, «Бог» — в моей работе должно быть высшее духовное начало. Только у таких произведений есть шанс не потеряться в потоке времени и жить вечно. Когда художник так подходит к работе, у его картины есть шанс остаться в истории навсегда».

На мой взгляд, это должно быть главным правилом всех творческих людей, чем бы они ни занимались, будь то живопись, режиссура или работа в «Моне». Только когда есть три вектора в мыслях художника, в творческой работе может быть найден смысл, а это дает шанс создать что-то стоящее.

Жить и работать с таким подходом крайне сложно. Часто приходится видеть, как на вернисаже или в галерее художники пытаются продать свои работы хотя бы за какие-то деньги, покрывающие издержки на создание полотна. Стремясь понравиться, угодить зрителю, они экономят на всем: на материалах, на технике, на эмоциях, поскольку в душе не уважают своих «покупателей» и считают их профанами. Не имея желаний достучаться до людских сердец, они хотят просто получить деньги за свой труд. Им не хватает орлиного полета, умения подняться над реальностью, понимания того, что настоящий смысл их творчества может быть увиден и оценен



Картина Александра Давида «Александр Глушков и Полина Глушкова», 2002

только тогда, когда арбитром их работы выступает не покупатель и не член оборочной комиссии выставки, а сам Бог, Высший духовный разум.

Те, кто этого не понимают, всегда эгоцентричны в своем творчестве, в их успехах они видят только свои заслуги, в неудачах же винят всех вокруг. О результатах своего творчества они говорят всегда одно и то же: «Вы ничего не понимаете в искусстве».

Я тогда понял, что Саша знает что-то такое, чего невозможно прочесть в книгах или увидеть на выставке, но что определенно было и в его работах и картинах художников, которые мне нравились.

Через год Саши не стало. Как и он сам, его философия и «треугольник Давида» навсегда остались в моей памяти. Они стали одним из важнейших правил в моей работе, в моем отношении к жизни и к салонам «Моне».

Глава 9

Мечта об устойчивости

В 2002 году я открыл третий салон «Моне» — на Долгоруковской улице. С «А'Кеем» тогда пришлось расстаться. С момента его открытия прошло пять лет, бизнес развивался стабильно и не требовал больших энергетических затрат, и некогда стоворчивая арендодательница решила, что неплохо было бы расторгнуть договор аренды со мной и начать самой вместе со своей дочерью управлять бизнесом, который построил я. При расторжении постоянно звучала фраза: «Нам хочется, чтобы дочка занималась красивым бизнесом». Видимо, мой «А'Кей», работавший как часы, со стороны казался простым, не требующим больших вложений, сил и времени бизнесом, который легко взять и продолжить лишь за счет «прикормленного» места. Однако позаимствовать у меня успех моего первого салона оказалось совсем не так просто. Несмотря на навязчивый и грубый хантинг персонала «А'Кея» со стороны новоиспеченных владельцев бизнеса, вся команда осталась со мной и перешла работать в третий салон «Моне». Преданность людей компании — одна из самых важных ценностей для меня. В результате переезда мы, конечно, потеряли тех клиентов, для которых географический

фактор стоял на первом месте. Но мы быстро наработали новых гостей, а мастера только приобрели больше возможностей. Я благодарен всей команде за то, что в тот непростой момент все сплотились, мобилизовались и показали мне, что с хорошей командой на борту и в шторм не страшно.

Несмотря на все это, я продолжал двигаться в салонном бизнесе на ощупь. Чтобы перестать наступать на все грабли подряд, мне надо было переосмыслить свой пятилетний опыт работы в индустрии красоты.

Было очевидно, что я попал в сложную ситуацию «обычного работодателя необычных людей». Оказалось, что только собственной энергией и повышенной работоспособностью можно было снизить зависимость этого бизнеса от капризов персонала. Конечно, так не могло продолжаться вечно. Рано или поздно я мог просто выгореть, устать и в один момент потерять все наработанное. По сути, «Моне» после четырех лет развития нельзя было назвать бизнесом в полном смысле слова: стоило мне ослабить руки на рулевом весле, и лодка неминуемо разбилась бы о рифы. И эта чрезмерная зависимость «Моне» от меня мне совсем не нравилась.

В Европе, за исключением столиц самых крупных стран, салоны красоты — это чаще всего малый, семейный бизнес. Собственник сам стоит за креслом с ножницами в руках и может подменить любого «звездного» мастера. Он кропотливо передает свое ремесло детям или преемникам. Большинство клиентов там переходят по наследству от отца к сыну вместе с бизнесом, вместе с местом, куда многие десятилетия ходили стричься жители окрестных домов, вместе с именем, которому доверяли несколько поколений людей. В такой ситуации персоналозависимость достаточно низкая. Все сотрудники держатся за свое место, ведь другое найти непросто. Поэтому «звездная болезнь» в европейских салонах — явление редкое, а «уникальный мастер» реализует свои амбиции за счет собственных сил и средств, а не на деньги работодателя.

Годы, прошедшие с момента открытия «Моне» на Новинском, наглядно показали мне, что в новой России свой путь развития индустрии красоты. Советские ГОСТы и артикулы убивали творческое начало в парикмахерском деле, но они хотя бы позволяли ранжировать парикмахеров по разрядам и классам. Будоражившее умы парикмахеров в 1990-е желание выйти за рамки жестких стандартов в сочетании с жадой самореализации (в первую очередь в материальном плане) за короткий срок разрушило систему координат, позволявшую адекватно оценивать того или иного специалиста. В результате взыскательному клиенту при выборе мастера приходилось ориентироваться на множество противоречивой субъективной информации, либо рисковать своим имиджем, так как качества услуг не гарантировал

никто. Даже самый именитый стилист мог подстричь из рук вон плохо, после чего утверждал, что создал шедевр. И доказать обратное было невозможно.

В те годы в России уже всюю работали салоны красоты, представлявшие известные европейские сети. В основном в них стригли отечественные парикмахеры — то есть те же люди, что приходили наниматься и в «Моне». При этом цены были существенно выше, чем в других салонах Москвы, а ежедневное количество клиентов примерно такое же. Что же привлекало туда людей: имя основателя сети или иностранные корни салона, либо то, что эти же вывески можно увидеть на улицах Лондона и Парижа? Мне было очевидно, что гости надеются получить там «европейское» качество услуг, которое гарантировал им известный бренд.

Тогда же в России начался бурный рост числа сетевых компаний. Выбирая между безмянным магазином шаговой доступности и соседним с ним магазином известной сети, покупатели все чаще отдавали предпочтение второму, ведь он гарантировал им предсказуемое качество товаров и честную цену. Что касается людей, которые в ту пору искали работу, то многие стремились стать сотрудниками сетей, потому что понимали: делать карьеру там легче, быстрее и интереснее.

Собрав вместе два этих фактора, я понял, что единственный шанс «Моне» добиться стабильности и процветания — это превратиться в сеть и быстро увеличивать число салонов в Москве. На руку мне было и то, что жительницы столицы тогда хотели потреблять услуги красоты в невиданных прежде объемах: новые салоны «второй волны» появлялись как грибы после дождя. Однако не все они добивались успеха... Мне часто звонили знакомые представительницы прекрасного пола и просили записать их к действительно хорошему парикмахеру. Я записывал и лично следил за тем, чтобы мастер сделал все исключительно и даже великолепно. Только я был для них гарантом качества и справедливой цены, но пора было передавать эти функции бренду «Моне», сделав его синонимом качества услуг и высокого уровня сервиса.

Масштаб сети значительно снижает издержки на привлечение клиентов. Кроме того, в рамках сети легче наращивать качество услуг, развивать компетенции, создавать здоровую конкуренцию среди парикмахеров внутри «Моне» и на входе в него. Размер сети и звучность имени должны были создать в умах парикмахеров здоровое и вполне объяснимое желание устроиться в «Моне» и в дальнейшем гордиться своим местом работы.

Я хотел, чтобы мой бизнес стал устойчивее, а значит, мне надо было развивать его и вширь — ускоренными темпами наращивать количество салонов, и вглубь — работать

над брендом, внешним обликом салонов и их внутренним содержанием, начиная с качества услуг. И то и другое мне было очень интересно. И это была амбициозная задача, успешное решение которой сулило немало эндорфинов.

Однако прежде чем начать масштабироваться, необходимо было получить четкие формулировки того, что именно я намерен тиражировать. Для этого мне предстояло стать самым престижным работодателем в индустрии красоты.

Глава 10

Клуб избранных стилистов

Красивое отремонтированное помещение с парикмахерским оборудованием — это еще не салон красоты. В нем должны появиться сначала мастера, а затем гости. Пятилетний опыт в салонном бизнесе научил меня, что не любой парикмахер может стать частью «Моне». Равнодушные люди не раз ставили под угрозу атмосферу салонов, которую я долго формировал. Но как привлечь в салоны «Моне» «своих», родственных по духу мастеров и администраторов? Надо было создать условия, при которых я выбирал бы специалистов, а не они меня, как это было раньше. А что может создать привлекательность салона красоты для сотрудников?

Людей в первую очередь интересует хорошая, стабильная заработная плата. Она создается или за счет большого процента от стоимости услуг, или благодаря большому трафику и высокой возвратности клиентов в салон. История «Моне» показала, что заигрывание с парикмахерами с помощью высокого процента ведет в тупик. Мастеров также интересует личностный рост, возможность развиваться в профессиональном плане. Их тянет в сильный коллектив, где много интересных,

дружелюбных, творчески мыслящих личностей, у которых есть чему поучиться. Для них в салоне важна атмосфера постоянного обучения и самосовершенствования. На амбициях парикмахеров быть частью творческой команды я и решил выстроить HR-бренд «Моне».

Осознав это, я решил, что мы будем называть наших мастеров стилистами, а не парикмахерами. Это был своеобразный ребрендинг профессии парикмахера в умах самих парикмахеров. Слово «стилист» придало этой творческой профессии совершенно иное звучание. Оно должно было помочь мне, с одной стороны, искоренить в «Моне» образ капризного, недисциплинированного парикмахера, а с другой — объяснить моим мастерам и гостям то, что мы не просто стрижем и красим волосы, а создаем образ, формируем стиль наших гостей.

Но одного переименования было мало. Надо было постараться набрать в сеть салонов «Моне» специалистов, которые были бы способны по-другому относиться и к профессии, и своему месту работы. Как это сделать?

Размышляя над этим вопросом, я вспомнил, как работают ребята на фейсконтроле ночных клубов. Именно они, а не арт-директора или диджеи каждый день в буквальном смысле формируют атмосферу заведения. Они знают, кто уже находится внутри, кого там в текущий момент больше — мужчин или женщин, какого они возраста и социального статуса, какой в клубе дресс-код, и многое другое. Фейсконтроль по глазам, внешнему виду и каким-то другим невербальным факторам определяет, кого впускать, а кого нет. Это тяжело прописать в должностной инструкции, тяжело скопировать. Но главный показатель мастерства фейсконтрольщика — его умение отказывать во входе людям, которые, по его представлениям, могут испортить атмосферу в клубе.

И я стал фейсконтролем сети «Моне» — клуба избранных стилистов. Сложность состояла в том, что в нем уже находились люди, которых раньше впустили туда другие фейсконтрольщики, и было не совсем удобно попросить их на выход. Но я постоянно думал о том, что все вновь приходящие должны быть лучше, чем те, что уже были в «Моне», и тогда вновь зашедшие «правильные» люди создадут правильную атмосферу, зададут нужный градус творческого горения и тем самым подстегнут к саморазвитию людей, которые уже были в «Моне».

Для меня было важно, чтобы человек «Моне» был амбициозен, ответственен и способен к самомотивации. Кроме этого, я как работодатель хотел видеть у людей «Моне» горящие глаза и желание быть в профессии всю жизнь. На фоне того, что во многих салонах сотрудников не хватало, и постоянно кто-то требовался, я твердо решил

Главный признак
таланта — это когда
человек знает, чего
ОН ХОЧЕТ.

Петр Капица



2007



2007



2009



Jashabll
Jung

CASSE
JURE

Na-Ji

Самомотивация —
это самое главное
для парикмахера.

нанимать только таких людей. Конечно, я понимал, что здорово рискую, ведь в течение года в салонах могут возникнуть незаполненные вакансии и, как следствие, проблемы, но все равно собирался ужесточить требования к желающим получить работу и подчеркнуть тем самым избранность тех, кто уже являлся частью «Моне». Два года подряд я работал жестким фейсконтролем на входе в клуб стилистов «Моне» — сам беседовал, сам принимал на работу и сам увольнял каждого сотрудника. Я профильтровал такое количество претендентов, что мог бы написать книгу об особой категории людей, ищущих свое место в индустрии красоты. Это был незабываемый опыт. Я сурово встречал даже состоявшихся профессионалов, которые думали зайти в «Моне», открыв дверь с левой ноги. «Вправляя мозги» парикмахерам со звездной болезнью разной степени тяжести, я выработал четкое представление о том, какие люди нужны компании, а каких лучше не пускать даже на порог.

Слухи о высоких требованиях к кандидатам на вакансии в моей сети быстро распространились в узком кругу людей, занятых в индустрии красоты. Парикмахеры от Мурманска до Сочи, от Калининграда до Владивостока мечтали попасть в «Моне», несмотря на жесткий отбор, они хотели доказать самим себе, что соответствуют нашим высоким стандартам. Я каждый год ужесточал требования к персоналу, понимая, что если они в будущем не станут лучше имеющихся сотрудников сети, то «Моне» не будет развиваться.

Для еще большего упорочения «Моне» в позиции закрытого клуба я решил увеличить количество часов обучения на входе в систему: период вводного инструктажа в компанию был расширен с недели до двух, потом до трех недель, потом до месяца. Так, на протяжении 10 лет длительность вводного курса была доведена до четырех месяцев, что дало мне возможность заключать со специалистами, прошедшими Академию «Моне», контракты. Это создавало «Моне» конкурентное преимущество на рынке не только гарантированным качеством услуг, но и существенно более низкой текучестью кадров.

Каждый год ужесточая требования к приходящим, я внимательно следил за тем, чтобы стилисты постоянно развивались, росли, переходили из категории в категорию. Я постоянно подчеркивал, что у нас нет «старых» заслуг, свой статус в компании нужно каждый день доказывать своими руками и знаниями.

Так был создан «запретный плод» — закрытый клуб избранных, притягивавший к себе тех людей, кого я хотел видеть в своей компании. Я делал все, чтобы мои мастера с гордостью говорили: «Я работаю в «Моне»» и видели уважение и даже восхищение в глазах окружающих.

Только после того как я сам до мелочей разобрался в том, как работает правильный фейсконтроль, как эффективно растить и мотивировать стилистов, я доверил эти функции опытным HR-директорам. Чтобы появились традиция и правила в компании, необходимо очень долго их демонстрировать своим собственным примером.

Наивно думать, что корпоративная культура и атмосфера могут появиться благодаря указаниям, выданным наемному HR-специалисту, директору или ведущему стилисту. Это не сработает. Это можно только прожить самому и, структурировав, делегировать соблюдение наработанных правил и методик.

Глава 11

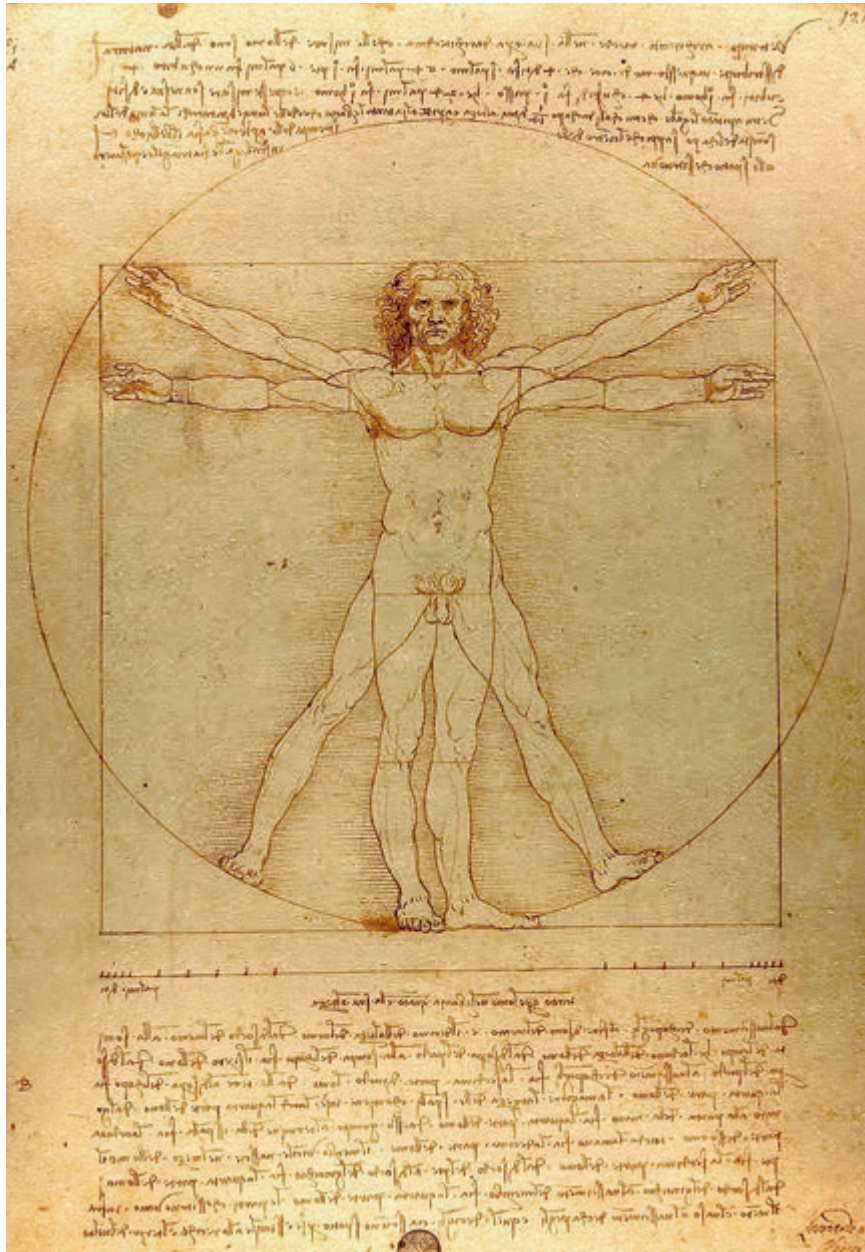
Витрувианский человек «Моне»

Идеального человека не существует. Но его можно представить себе, описать на бумаге, а потом искать.

За пятьсот с небольшим лет до открытия первого салона «Моне» Леонардо да Винчи нарисовал на страницах своего дневника человека с идеальными пропорциями. Этот рисунок получил название «Витрувианский человек», по имени древнеримского архитектора, механика и энциклопедиста Витрувия, чьими работами по пропорционированию вдохновился Леонардо. Оба эти мыслителя искали гармонию внешних пропорций человека и Вселенной. Мне же надо было найти гармонию внутреннего мира человека и вселенной салонов «Моне». А поскольку моя компания была отражением моих мыслей, моих интересов и пристрастий, то мы с «человеком «Моне» должны быть на одной волне.

Что же я искал в людях, приходивших ко мне на собеседование?

Прежде всего открытость и способность любить людей. Только такой человек может понять гостя и «перевоплотиться» в него, проявить эмпатию, угадать, какой образ,



Леонардо да Винчи. Витрувианский человек

какой стиль подойдут той или иной госте. Когда я общался с кандидатами, то старался вести расслабленную беседу по душам, как будто мы сидим дома на кухне. Я старался вести себя открыто, показывая, что у нас нет секретов. Я охотно делился идеями и задумками с людьми и ждал открытого диалога. Я был уверен, что сгенерирую новые идеи для победы завтра. Если ты этого не можешь, то грош цена тебе как руководителю компании, где работают творческие люди.

Как-то я разместил в журнале *Cosmopolitan* картину Саша Давида с оранжевым монохромным изображением (стиль, в котором он работал), и после этого у нас произошел конфликт: он высказал мне недовольство тем, что кто-то может скопировать его творческую находку. В ответ я спросил: «А что, ты не собираешься придумывать ничего нового и будешь в этом стиле писать всю жизнь?».

Его боязнь быть скопированным удивила меня. Ведь я считал его гениальным художником и своим проводником в мире искусства. Я никогда не боялся, что меня кто-то скопирует или украдет пару моих интересных идей, потому что считал: каждый человек неповторим, как неповторим каждый мазок картины или атмосфера компании.

Однажды мне позвонили с телевидения и попросили принять участие в передаче про страхи. Я спросил, о каких страхах идет речь, и мне ответили, что у богатых людей страх потерять деньги стоит на первом месте. Я бы и рад был им помочь, но у меня почему-то на тот момент такого страха не было, поэтому пришлось отказать. Тогда я активно прыгал с парашютом, увлекался дайвингом и порой намеренно подвергал себя опасностям.

Когда «Пента» стала импортировать обувь из Испании, я часто бывал в этой стране. И, конечно, полюбил корриду. Но не ту, с флажками и помпонами, что устраивают в континентальной Испании, а настоящую, жесткую, сохранившуюся только на Майорке. В островной корриде бык должен непременно умереть на арене или победить. При этом матадору нужно убить быка красиво: одним уколом в крошечную область между ключицей и лопаткой. Если этого не происходило и матадору требовалось снова и снова вонзать в истекающего кровью быка свой клинок, то его слава бойца могла утечь быстрее, чем бычья кровь из артерии.

Девушкам это зрелище не нравилось совсем, но я ничего не мог с собой поделать: бой с быком сжигал мой мозг адреналином так яростно, что организм выбрасывал в кровь декалитры эндорфинов, чтобы погасить этот огонь.

На Майорке я однажды попал на корриду, которую помню до сих пор. Первого быка матадору убил «грязно» — с четвертой атаки. Попросил выставить против себя

еще одного торо и — дважды промахнулся. Песок арены был весь залит кровью. Публика свистела и улюлюкала. Я плохо понимал по-испански, но, кажется, они выгоняли неудачника прочь. Торeadор долго о чем-то говорил с президентом корриды. И, наконец, выпустили третьего быка. Пикадоры и бандерильеро сделали свое дело — зверь был в ярости, и тогда матадор вышел на середину арены, опустился на колени в самую большую лужу крови и так встретил быка. Я был уверен, что стану свидетелем самоубийства с использованием крупного рогатого скота. Матадор действительно дал быку столько шансов убить себя, сколько посчитал нужным. Десяток раз бычьи рога пронеслись в нескольких сантиметрах от его головы, шеи и груди. Лишь в последнее мгновение бык отвлекался на мулету. Наконец, под восторженный рев толпы торeadор оторвал от земли одно колено, потом второе. Следующая атака тореро стала для быка последней. Он был убит «чисто», милосердно: от удара шпаги его сердце остановилось мгновенно.

Бычье ухо, которое матадор получил от сенешаля за восхитительный бой, а затем бросил на трибуны, я не поймал, зато поймал непреодолимое желание самому испытать хотя бы сотую часть того, что в тот день пережил матадор.

Это желание привело меня на север Испании, в Памплону, на бега быков, точнее, на бега от быков. Мы приехали туда компанией бесшабашных молодых искателей острых ощущений. Накануне мы удачно окунулись в атмосферу праздника, и по этой причине на сам бег от быков я опоздал. Я сразу направился на Пласа-де-Торос и буквально по головам собравшихся на площади проложил себе путь к оgrade, внутри которой должны были вот-вот вбежать быки.

Я перелез через ограду и спрыгнул на песок площади. В руках свежая газета — единственное, чем было разрешено отбиваться от разгоряченного пробежкой зверя. Вокруг такие же искатели адреналина. В ожидании быков мы приплясывали, бессознательно высматривая пути к отступлению. И тут я ловлю себя на мысли, что стараюсь держаться во второй-третьей линии людей от того места, откуда должны были появиться быки. «Какого черта! — подумал я. — Зачем было приезжать сюда, перелезть через ограду и все такое, чтобы потом прятаться за спины других?»

Послышались крики убегающих от быков. Они с безумными лицами ворвались на площадь и бросились к оgrade.

Я сделал три шага, оказался на первой линии и тут увидел несущиеся на меня рога. Быки Памплоны, конечно, не те, что выходят на арену корриды. Против боевых торо, выращенных на специализированных фермах, они просто кандидаты в

мастера спорта против чемпионов Олимпийских игр. Но все равно это были большие, сильные и быстрые животные. Очень большие и очень быстрые.

Я попятился. И споткнулся.

Я падал на песок и чувствовал себя, как в замедленной съемке. На меня надвигалась огромная голова быка. Еще мгновение — и его рог вонзится мне под ребро, бык вскинет башку, крутанет меня в воздухе, бросит за спину, а напоследок еще и лягнет. Инстинкт заставил меня ползти. Очень сложно ползти, лежа на спине.

В последнее мгновение, когда рога были уже в нескольких сантиметрах от моего живота, профессиональным укротителям быков, которые, без сомнения, были на площади среди безумцев вроде меня, удалось отвлечь зверя: дергание за хвост и удары пониже хвоста оказались очень кстати. Бык умчался мстить обидчикам...

В течение часа после того как я выбрался за ограду Пласа-де-Торос, все плыло у меня перед глазами, а земля пульсировала под ногами...

Нет, я никогда не пожелаю человеку «Моне» оказаться в моем положении на Пласа-де-Торос. Не дай Бог! Но кураж, способность побороть страх и выйти на первую линию жизни я всегда искал и ценил в моих людях. Без смелости невозможно развитие, неосуществимо желание шагнуть за грань неизведанного, создать то, что до тебя не делал никто.

Еще одной важной чертой человека «Моне» я считаю стремление к развитию. Я могу долгое время жить в любых некомфортных, спартанских условиях. Меня это несколько не смущает. В молодости, когда средств было в обрез, я с легкостью тратил деньги на путешествия и различного рода обучение. Если я узнавал про интересный семинар или слушал об интересном месте, я, не раздумывая, тратил на поездку или обучение последние средства, обходясь при этом минимумом вещей и довольствуясь простой пищей. Я всегда считал, что самая главная ценность человека состоит в его потенциале, в том, чего он сумеет достичь завтра. А это зависит от его инвестиций в развитие своего интеллекта и, конечно, здоровья. Если же для человека показателем успешности является количество дорогих вещей, скопившихся в его квартире, то в «Моне» эта личность, скорее всего, не приживется.

Еще двадцатилетним я ходил по Москве и твердил себе: «Не бойся ничего потерять. Не держись за деньги». Мне казалось, что боязнь потерять деньги сковывает и мешает расти. Примерно в это время по телевизору шла реклама банка «Империал». Мне запомнилась серия, в которой была история про то, как покоровший Парфянское царство Александр Македонский, понял, что войско погрязло в роскоши, и, приказав сжечь все трофеи, двинулся дальше. Мне не нравятся рабы своих

благополучия, привычного уклада, заезженных догм. Если человек готов что-то потерять сегодня, чтобы достичь чего-то более ценного и важного завтра, он заслуживает уважения, и, скорее всего, сможет многого достичь и в «Моне».

Обычно на собеседовании я задавал вопрос: «Есть ли у тебя мечта?».

Меня интересовало, есть ли у человека долгосрочные планы, амбиции, желание кем-то стать, чего-то добиться в материальном и творческом планах. Я считаю это ключевым моментом отличия людей «Моне» от тех, кто здесь не задерживался. Если человек начинал мне увлеченно рассказывать, и было видно, что он в это верит, то я считал, что в нем есть потенциал, и нам будет с этим человеком как минимум не скучно. А совпадение целей и мечтаний — это вопрос времени, ведь нельзя же ожидать того, чтобы человек полюбил компанию заочно и уже на собеседовании искренне восхищался ею. Все люди «Моне» преображались в первые месяцы работы, менялись их стиль одежды, прическа, они проникались атмосферой. Те же, кто спустя время не претерпевал никаких изменений, оставались равнодушными к происходящему в салоне, чаще всего покидали «Моне».

Мне было важно понять истоки мировоззрения соискателя, сформированные в детстве или в юности. О том, как человек рос, как учился, я беседовал больше, чем о профессиональных навыках и успехах на предыдущих местах работы. Для меня ценно, если кто-то был в семье старшей сестрой или братом — такие люди обычно вырастают менее эгоистичными и более ответственными. Мне нравятся победители: отличники учебы или ребята, выигрывавшие олимпиады по разным предметам, призеры любых спортивных соревнований. Эти достижения всегда показывают способность человека к концентрации, преодолению своей лени и усталости, умение доводить любое дело до конца. Такой кандидат сразу получал несколько очков в копилку человека «Моне». Неудивительно, что мне нравятся в людях ранняя самостоятельность, рано заработанные деньги или самостоятельный переезд из одного города в другой для осуществления своей мечты. Люди, которые в сравнительно юном возрасте приобрели подобный жизненный опыт, лучше понимают, что значит адаптироваться к новой среде, новым людям, новым правилам. Те же, кто жил в родительском доме на всем готовом, чаще всего думают, что мир вращается вокруг них, и очень обижаются, когда выясняется, что это не так.

Я всегда задаю людям вопрос, почему они выбрали эту профессию, и слежу за реакцией. Если у собеседников загораются глаза, мне становится понятно, что они родились для того, чтобы стать стилистами. Я заметил интересную особенность: если желание работать в индустрии красоты проявляется еще в школе, то оно

действительно отражает природную потребность заниматься красотой. Класса с пятого, а некоторые и раньше, все подростки хотят модничать. Но одни из них делают это за счет родительских кошельков, требуя себе модных вещей и походов к дорогим стилистам. Другие же, в силу особенностей характера, начинают собственные эксперименты со стилем. Они необычно комбинируют одежду и сами пробуют делать прически себе и своим друзьям. Им для этого много денег не надо — достаточно желания модничать. Именно такие ребята мне очень симпатичны. И я готов в будущем дать им шанс воплотить самые смелые их задумки.

Человек «Моне» — это цельная и сильная личность. На собеседованиях я часто атаковал кандидатов резкими фразами, и если по их ответам было понятно, что у них есть собственная позиция и готовность ее отстаивать, то я проникался к ним уважением. Это очень важно для карьеры в «Моне». Если бы все мои стилисты не имели собственного мнения в вопросах парикмахерского искусства, сеть не смогла бы перерасти размер трех–пяти салонов.

Уверенность в себе, подкрепленная прежними удачами и победами, так называемый синдром победителя — важное качество личности в «Моне». Бывает, что человеку не везет, он не может найти свою работу, свое призвание и постепенно начинает сомневаться в себе, других, плывет по течению жизни. В конце концов такой человек перестает даже чувствовать вкус победы, списывая свои внезапные достижения на мимолетную удачу. Личность, которую я готов назвать человеком «Моне», верит в свои силы, даже пройдя через множество неудач и лишений. И это не просто оптимизм. Это осознание собственной ценности, которую она готова привнести в сообщество единомышленников. Без чувства собственного достоинства человек не сможет оценить ни интересных людей, которые будут с ним рядом, ни благоприятные обстоятельства и новые возможности, открывающиеся для него в салонах нашей сети. Мой витрувианский человек «Моне» уникален и многим кажется невероятным. Но в сети «Моне» немало его живых воплощений.

Один из примеров — Оксана Карпова, коренная москвичка. С 4 до 22 лет она серьезно занималась народными танцами. Ансамбль, в который она ходила, объездил с гастролями чуть ли не весь мир.

Осенью 2003 года после окончания института она по объявлению в газете пришла на собеседование в «Моне», как раз в тот период, когда я сам сидел на фейсконтроле. Я разглядел в ней «своего человека», но, следуя своим принципам, принял на работу простым администратором. Весной 2003 года креативная команда «Моне» ездила в Сочи на Wella Trend Vision, Оксану взяли с собой в качестве модели.



Вячеслав Зайцев вручает награду. Trend Vision Wella

Для нее это был настоящий прыжок в мир высокого парикмахерского искусства. Благодаря заряду эндорфинов, который она там получила, ее успехи на администраторском поприще быстро пошли в гору. Всего через год она уже руководила салоном на Долгоруковской, а через пять уже входила в число руководителей сети. В 2007 году я сделал ее директором четырехэтажного Дома красоты «Моне» на Тверской улице. Она принимала живейшее участие в создании бренда «Моне» и в организации Mone Beauty Awards. С 2011 по 2015 год работала операционным директором всего «Моне»: открывала салоны, преподавала администраторам. С недавних пор Оксана стала моим партнером в новом косметологическом проекте. Уверен, что она справится с ним с блеском, которым всегда отличались ее прекрасные серо-зеленые глаза.

Второй пример — Оксана Шумилова, креативный директор Академии «Моне». Она родом из Мурманска, где и начала свою карьеру парикмахера. В городе рыбаков и



Подготовка к Trend Vision в Сочи, 2003 г. Первая креативная творческая команда «Моне»

подводников она быстро достигла «потолка»: запись к ней велась на полтора месяца вперед. Но ей хотелось успеха и признания иного масштаба. Поэтому в 2006 году Оксана оставила на Севере все свои наработки и переехала в Москву. Примерно год она проработала парикмахером в других салонах столицы, прежде чем прислать свое резюме в «Моне». Оксана в кратчайшие сроки продемонстрировала выдающиеся профессиональные навыки и быстро доросла до позиции топ-стилиста одного из ведущих салонов «Моне» на Ленинском проспекте. Она покорила всех своей амбициозностью. Уже через полгода, в конце 2007-го, она вошла в состав креативной команды «Моне», участвовавшей в Wella Trend Vision, а на следующий год стала ключевой фигурой в составе группы стилистов, работавших на Неделе высокой моды. Уже в 2009 году она впервые попробовала себя в качестве преподавателя и получила очень позитивные отзывы от обучающихся. В 2011-м я понял, что мне стоит приглядеться к ней внимательнее, чем прежде: не ко всем топ-стилистам «Моне»

люди специально приезжают из других городов. В 2012 году я пригласил именитого преподавателя парикмахерского искусства из Лондона для того, чтобы она провела эксклюзивный курс по обучению будущих преподавателей сети, то есть научила стилистов учить стилистов. Оксана была в списке из шести ведущих стилистов «Моне», которым предстояло пройти этот курс. По результатам экзаменационных работ она была признана самым профессиональным «стригуном» компании. Оксана заслуженно получила должность креативного директора Академии «Моне» по стрижкам и начала постоянно работать в качестве преподавателя и наставника. Этот был верный выбор — время показало, что благодаря Оксане возрос не только престиж Академии, но и квалификация всех сотрудников сети. Поэтому в 2014 году она заняла еще и пост креативного директора Академии.

Третий пример — Лилия Клычева, арт-директор сети. Как и я, в юности она серьезно занималась спортом и мечтала о высоких спортивных достижениях. Если бы не травма спины, она, с ее характером целеустремленного холерика, могла бы однажды стоять на олимпийском пьедестале. Но судьба распорядилась иначе. Лиля решила искать себя в другой области и уехала из Астрахани в Москву. К счастью, этой областью оказалось парикмахерское искусство. В 2008-м она была принята на работу в «Моне». Ей было 25 лет. Молодая, красивая, она вполне могла бы устроить свою жизнь так, чтобы вести праздный образ жизни и в салоны красоты приезжать в качестве VIP-клиентки. Но Лиля не из их числа. Если бы можно было превращать творческие амбиции в электричество, то ей по силам освещать небольшой город. В салон «Моне» на Пятницкой она пришла на позицию мастера, делая карьеру в салоне, поступила в Британскую высшую школу дизайна. Едва освоившись, она тут же стала искать возможность проявить свое великолепное креативное мышление. Всего за несколько лет она выросла до арт-директора салона на Пятницкой. В отличие от многих других творческих личностей продуктивность ее таланта — величина практически постоянная. Старые достижения не позволяют ей почивать на лаврах. Она всегда готова выдать потрясающий креативный продукт. Ни одно фэшн-мероприятие, в котором участвует «Моне», не обходится без нее. Среди гостей Лили можно встретить известных блогеров, актеров и просто великолепных женщин.

В 2015 году Лиля стала артистическим директором сети и преподает стилистам колористику, вдохновляя и направляя их амбиции в креативное русло. Она — лучший эксперт в моде и колористике. Ее отличает огромное желание быть везде и всюду, где есть мода, красота. Она достигла вершин признания в парикмахерском мире,



Лилия Клычева

но продолжает мечтать о том, чтобы креативной команде «Моне» рукоплескали на подиумах Лондона, Нью-Йорка, Токио и многих других...

Все эти девушки — амбициозны, открыты всему новому, талантливы и искренне влюблены в компанию. Во время креативных сессий они не боятся аргументированно оппонировать мне. Они настоящие, живые витрувианские девушки «Моне». Я уверен, что по мере развития компании будут появляться новые образцы для подражания, красиво несущие имя «Моне».

Глава 12

Арт-директора «Моне»

Одно из преимуществ растущей сети состоит в возможности предлагать людям реальную перспективу роста. Когда точек одна-две-три, единственный способ удержать хорошего специалиста — это обеспечить ему постоянное увеличение дохода. Но, как показал опыт, данная мотивация эффективна лишь в течение ограниченного периода. По его окончании люди творческой профессии, к которым относятся и стилисты, начинают хандрить. Дабы этого не происходило, необходимо вовремя продвигать лучших людей вверх по карьерной лестнице.

Для того чтобы компания развивалась, сотрудники тоже должны постоянно расти в творческом и личностном плане. Моей задачей было делать так, чтобы каждый сотрудник испытывал желание меняться к лучшему и не задерживался надолго на одной ступени своего развития. Я редко говорил слово «молодец» и даже считал, что оно вредит становлению креативной личности, да и компании в целом. Я был уверен — его нужно заслужить. Если говорить его направо и налево, то ни к чему хорошему это не приведет, и новые алмазы не превратятся в правильно ограненные бриллианты.

Возможно, сказывалось то, что в детстве отец меня никогда не хвалил. Я благодарен ему за то, что он не разбрасывался словами и говорил «молодец», только когда я по-настоящему этого заслуживал. Я из кожи вон лез, я хорошо учился и был круглым отличником. После уроков я вбегал в наш двор и кричал: «Мама, я получил восемь «пятерок»!».

На что мама спрашивала, почему восемь, если уроков было всего шесть? А я отвечал, что за поведение и еще что-нибудь. Но родители не торопились меня поощрять. А еще я хотел доказать тренеру, что могу побеждать, но и он очень редко меня хвалил. Это была такая закалка силы воли и целеустремленности!

Люди «Моне» должны были заслужить похвалы. Столкнувшись с проблемой, они должны были проявить себя с лучшей стороны, сделать максимум из того, на что они были способны в этот момент. И тот, кто мог справляться с волнением, с неопределенностью, те, кто был способен начать думать проактивно, кто понимал, что во всяком действии должен быть «треугольник Давида», тот и слышал заветное слово «молодец», от которого его уверенность в себе начинала расти в правильном направлении.

Я всегда говорил: «Уверенность приходит через деятельность». Если ничего не делать, то не появится уверенность и не придет успех. Когда человек научился ставить себе задачи, а затем преодолевать трудности на пути к их решению, то со временем он уже не сможет жить без новых целей, чтобы снова и снова выплескивать творческую энергию.

Однако одной похвалы недостаточно. Особенно людям творческим. Им нужны признание, статус, привилегии. Через каждые 2-3 года работы в компании, как бы хорошо им ни было, сколько бы творческих побед они ни одержали, стилисты начинают задумываться над тем, что они делают в «Моне», что их здесь ждет еще через год? А это значит, что они готовы перейти на следующую ступень карьерной лестницы. И моя задача как руководителя — самым достойным из них предоставить эту возможность. Так появилась сначала должность ведущего стилиста. Но трех ступеней карьеры оказалось мало — это не мотивировало людей, проработавших более 6 лет, а в компании были и те, кто отработал в ней более восьми. Они прошли с ней огонь, воду и медные трубы, участвовали во всех начинаниях: причисывали звезд, побеждали на парикмахерских конкурсах и, главное, сохранили лояльность, горящие глаза и желание развиваться вместе с «Моне».

Для лучших из них я создал позицию арт-директора салона, или сокращенно арта. Проще всего описать ее словами, взятыми из спортивной терминологии. Арт-директор — это играющий тренер команды стилистов салона «Моне». По своему весу в коллективе



Оксана Шумилова



Ольга Гладких

арт-директор равен управляющему. В какой-то степени — это двоевластие: управляющий не может уволить человека без согласования с артом. Но при правильном распределении полномочий оно весьма продуктивно, по крайней мере, в салонах «Моне».

Арт — это в первую очередь участник команды стилистов. Он делает все лучше, быстрее, качественнее. Клиенты любят его и доверяют ему больше всех остальных мастеров. Они готовы платить больше за услуги арт-директора. Арт — образец для подражания, ориентир для молодых стилистов. Он — живое воплощение тех творческих и материальных высот, которых трудолюбивый амбициозный стилист с творческой жилкой может достичь в сети. Не буду озвучивать конкретные цифры, но скажу, что многие топ-менеджеры позавидовали бы зарплатам артов «Моне».

Когда речь заходит о необходимости разработки новой коллекции «Моне» или о работе на очередном престижном мероприятии, я в первую очередь рассчитываю на артов. Встречи-совещания с ними проходят раз в квартал. На них мы разрабатываем планы творческих проектов каждого салона и оговариваем перспективы развития парикмахерского мастерства в сети.



Команда и арт-директора «Моне» во флагманском салоне на Большой Грузинской

Главное отличие позиции арт-директора в «Моне» от вакансий с аналогичным названием в других творческих бизнесах состоит в том, что им не может стать человек со стороны. В середине 2000-х я сделал несколько попыток привлечь на эту должность специалистов извне. Мне были нужны люди, которые вдохнули бы в «Моне» креативный дух. Но, к сожалению, они не смогли стать частью команды, разделить философию компании, правильно оценить уровень доверия и степень ответственности за судьбу сети.

В результате я принял решение, что артами в «Моне» впредь будут только люди, прошедшие в компании все ступени карьерной лестницы.

Когда в 2006 году на Новинском нужно было выбрать человека на позицию арт-директора, я решил дать шанс Ольге Гладких, которая проработала там почти с момента открытия. Она была очень хорошим мастером, но не радовала меня особой креативностью. Для того чтобы подстегнуть ее творческие амбиции, я поступил с ней так, как в детстве сделала моя мама, приведя меня в бассейн. Плавать я тогда не умел, и ванна открытого бассейна зимой казалась мне жерлом вулкана, адским

котлом, над которым клубится пар. Мама поставила меня на край бассейна и... столкнула в воду. Через год, прыгая с 10-метровой вышки, я и поверить не мог, что когда-то боялся спрыгнуть в воду с бортика.

В качестве испытания я попросил Ольгу создать свою коллекцию из пяти полноценных образов. Она на тот момент считала себя «технарем», который может воплотить любую идею, но не выдумать ее. Она долго ходила за мной и спрашивала, что именно я хочу видеть на фотографиях. На что я отвечал: «Сделай, пожалуйста, хоть что-нибудь, чтобы это можно было оценить. Неважно, это будет прет-а-порте или андеграунд. Сделай так, чтобы они тебе понравились. А если и мне понравится, мы напечатаем фотографии в журнале».

Было видно, что она никогда этим не занималась, у нее не было такого опыта, и разговоры о творческом процессе вводили ее в ступор. В первый раз Ольга принесла не очень качественную фотосессию, сделанную в бытовых условиях с плохим светом и неудачной композицией. Мы вместе выявляли слабые стороны, обсуждали, как можно их исправить. И задание повторялось. Снова и снова я говорил «нет-нет-нет». В какой-то момент Ольга даже начала сомневаться в том, знаю ли я сам, что хочу увидеть, но все-таки она справилась, и слово «молодец», которое я ей в конце концов сказал, видя ее прогресс, было заслуженно.

Становление арт-директора — это как учеба в институте, когда мы с ним оба студенты-друзья в театральном вузе, но где я иногда выступаю в роли художественного руководителя.

Когда я, как в телевизионном шоу «Форт Боярд», даю разнообразные задания каждому потенциальному арту, мне важна его первая эмоция. Если глаза начинают светиться энтузиазмом от предстоящей работы, значит, я не ошибся. Человек, не обладающий жадой творчества, никогда не сможет побуждать к нему других.

Для раскрытия потенциала каждого человека необходимо какой-то период времени поработать с ним в непосредственном контакте, объединиться для достижения общей цели. При этом люди оказываются гораздо креативнее, чем это кажется изначально, они быстро меняются и раскрываются. Во время совместных креативных проектов между нами складывается атмосфера доверия, благодаря которой начинаешь понимать, как помочь и быть нужным этому человеку.

Любую совместную работу, взаимодействие с каждым специалистом невозможно забыть. Это на всю жизнь. Командная работа в конечном итоге и создала «Моне». Она помогла нам в сотне проектов. Стилисты из разных салонов имели разный уровень знаний и опыта, но мы учились работать вместе за кулисами «Золотого

граммофона» и «Золотой маски», сотни показов дизайнеров проходили через руки мастеров «Моне». Они причесывали почти всех селебрити последнего десятилетия. Арты и ведущие стилисты компании работали на съемках десятка фильмов и сериалов — от «Духлесса» до «Бедной Насти». Нас как команду оценили, в нашу команду влюблялись модели, звезды, актеры, режиссеры. Было большим счастьем слышать слова благодарности после съемок телевизионного шоу «Снимите это немедленно» для канала СТС, или «Модного приговора» на Первом канале, или после работы на показах молодых дизайнеров «Британки», или после недель моды, куда нас приглашали. Именно команда «Моне» стала главным стилистом страны и в 2013 году готовила участниц к конкурсу «Мисс Вселенная».

Я помню всех мастеров — а это десятки и сотни, с которыми за 18 лет существования «Моне» делала фотосесии, 12 сезонов участвовала в неделях моды, в «Альтернативном шоу», организовывала и принимала участие в Mone Impression и в Wella Trend Vision. Я никогда не забуду совместную учебу актерскому мастерству и обучение в школе Vidal Sassoon в Лондоне — эти уникальные моменты взаимного обогащения. Они — самые ценные в моей жизни и в жизни «Моне», и именно они срастили нас в одно целое. Только совместное обучение или совместное творчество создают настоящую команду единомышленников, команду мечты.

Глава 13

Правила творческого руководства «Моне»

Когда у меня было уже пять салонов, я начал понимать, что надо переходить с «ручного» управления сетью на что-то более эффективное. Менеджеры салонов при возникновении каких-либо вопросов или проблем, которые входили в их компетенцию, транслировали их мне и ждали, пока я их решу. Это было связано, скорее всего, с тем, что я сам не совсем профессионально делегировал полномочия. Приходит как-то ко мне на еженедельное собрание менеджер из салона на Новинском бульваре и говорит: «Мы не выполнили план потому, что у нас кто-то не вышел на работу, клиенты непонятно куда пропали, Луна была не в той фазе и волосы росли хуже», а затем спрашивает, размещать ли заявку в отдел персонала на новых суперстилистов. Если я отвечу «размещай», то проблема сразу окажется на моей стороне, и с этого момента я буду сам отвечать за выполнение плана. Поэтому правильным ответом является: «Разбирайтесь с этим вопросом сами, но, если план не будет выполнен, виноваты в этом будете вы». Я этого не понимал и взваливал на себя все больше и больше ответственности.

И чем дольше это продолжалось, тем меньше времени у меня оставалось на то, чтобы развивать компанию.

Когда я занимался современным пятиборьем, у меня на соревнованиях возникали проблемы с бегом на дистанцию 3 километра, если я уже на старте начинал думать о том, с каким временем я финиширую. Тренер учил меня не думать о результате, а делить всю дистанцию на короткие отрезки и фокусироваться на беге до ближайшего поворота. Когда я последовал его наставлениям, то стал бегать с большим удовольствием и показывал более высокий результат. Вспомнив такой подход, я понял, что надо максимально уменьшить в «Моне» горизонт планирования.

Так были введены еженедельные встречи всех менеджеров салонов, которые обычно проходили в начале недели. Решения, принятые на них, обязательно протоколировались, и следующее собрание начиналось с отчета об их выполнении, после чего рассматривались планы новых дел и мероприятий на следующую неделю. Новая неделя — новые планы.

Это существенно повысило процент выполнения планов и эффективность внедрения идей. Салоны были разные на разных этапах развития, и проблемы, с которыми они сталкивались, были разными, как и подход к их решению. Но всем управляющим салонами было очень полезно услышать о трудностях других, вместе придумать рецепты их решения. Подобное обучение на чужих ошибках реально помогало избежать аналогичных промахов в будущем.

Еженедельно я готовился к собранию. Мне хотелось, чтобы менеджеры с радостью бежали на эти встречи, а не считали их нудной обязателькой. Каждый раз я придумывал новые маркетинговые, менеджерские, финансовые фишки, которыми делился с линейными руководителями. Я относился к собраниям, как к возможности обучить менеджеров, вдохновить их еще на одну неделю. Я старался, чтобы во время встречи мы обязательно смеялись, услышав позитивные клиентские или парикмахерские истории, произошедшие на истекшей неделе. Я непременно отмечал чьи-нибудь конкретные успехи и хвалил, а кому-нибудь указывал на слабые места, над которыми следует поработать.

Мое участие в управлении не ограничивалось только проведением собраний. Мне нужно было быть в курсе всего, что происходило в салонах. Я бывал в каждом из них минимум раз в неделю и знал, что происходит с атмосферой салона и как обстоят дела с удовлетворенностью каждого сотрудника. Это позволяло мне иметь панораму состояния сети на 360°.

Так как в «Моне» ходило большое количество моих друзей и знакомых, у меня всегда имелось несколько историй посещения каждого салона за прошедшую неделю: друзья звонили мне и в деталях рассказывали о своем визите. Сотрудники знали, что у меня много друзей и каждый посетитель может оказаться моим знакомым, и это работало лучше, чем «тайный покупатель».

Конечно, без новых идей, без новой полезной информации незачем было проводить собрания. Откуда я их брал?

Во-первых, книги. Я всегда читал три-четыре книги в месяц. Как правило, это была бизнес-литература: истории создания крупных компаний, биографии интересных людей, а также мои любимые книги о тайнах человеческого мозга и по психологии. Во-вторых, путешествия. Свои первые деньги я регулярно вкладывал в путешествия. Минимум раз в два месяца я старался уехать из страны. За границей я обязательно посещал салоны красоты, обслуживался, всматривался, фотографировал самое интересное — от витрины до POS-материалов. Я подмечал, как работают мастера, каковы тайминг услуг и функционал каждого сотрудника команды салона.

В-третьих, я всегда посещал профессиональные выставки в Москве и за границей и общался с поставщиками оборудования и материалов, чтобы понять, что в тренде, а что нет.

В-четвертых, для поиска коммерческих идей мне помогали бизнес-семинары.

В-пятых, я постоянно стремлюсь познакомиться с новыми интересными людьми. Эти случайные знакомые, а также друзья, как правило, преуспевшие в других индустриях, многому меня учат. Привнося их опыт в непростую индустрию красоты, мне удавалось внедрять интересные идеи.

Находить каждую неделю что-то вдохновляющее было непросто. В период перехода от ручного управления к реальному делегированию полномочий управляющим время, которое я мог посвящать себе и стратегии бизнеса, еще больше сократилось. Это был уже не забег на 3 километра, а настоящий интеллектуальный марафон, в котором физически мне помогали занятия спортом и посещения выставок современного искусства.

Постепенно методика коротких планов и заданный мною темп креативного мышления начали приносить свои плоды. Менеджеры салонов стали предлагать на еженедельные собрания идеи, достойные реализации. Они оказались не просто людьми, поддерживающими в «Моне» созданную мной атмосферу, но стали активными соучастниками в ее улучшении. Совместно мы сформировали семь ферментов, из которых состоит неповторимая аура салонов «Моне». Вот они:

- Свобода — у свободных людей нет страхов, они толерантны, искренне радуются гостям, даже если очень устали.
- Смех — каждый день надо смеяться, у нас не приживались люди без чувства юмора и самоиронии.
- Мечты — каждый должен мечтать о чем-то великом и большом, без здоровых амбиций нам скучно жить.
- Гармония техничности и креатива — мы хотим наполнять творческих сотрудников техничностью, а технарей творчеством. Я считаю, что именно на стыке этих двух качеств и родилась компания «Моне», в этом и состоит секрет нашего успеха.
- Позитив — мы не работаем с неудовлетворенными людьми, у которых стакан наполовину пуст и нет умения говорить о себе.
- Внимание к деталям — все должно быть красиво. Важна каждая деталь интерьера и костюма стилиста, каждая фраза, сказанная в процессе обслуживания.
- Напор — как только мы научились чему-то важному или придумали что-то стоящее для компании, мы должны максимально быстро внедрить это в «Моне». 90% успеха — это не сама идея, а ее реализация, которая возможна только благодаря упорному труду.

Лишь спустя семь лет после открытия первого «Моне» я выдохнул и осознал, что могу приходить на работу и радоваться сделанному вокруг меня творческими и умными людьми, что каждый день дарит мне эндорфины, а вся компания генерирует самое главное — вдохновение. Я понял, что мои парикмахеры с годами стали теми дизайнерами, художниками с интеллектом и красотой полета творческой мысли, о которых я когда-то мечтал и с которыми можно создавать идеи и продукты для миллионов. И теперь я мог приступить к самому интересному для меня занятию — тиражированию «Моне».

Глава 14

Солнечная система «Моне»

В середине 2000-х я понял, что мне не хватает специфических знаний и навыков ведения бизнеса. К сожалению, моего экономического образования, моей ученой степени, полученной в Плешке, было недостаточно. Мое корпоративное мышление являло собой абсолютно чистый лист. Я никогда не работал ни на кого, и тем более в крупной западной корпорации и поэтому не имел практического опыта управления большим количеством людей и трансакций. В 1990-е успех моего бизнеса определяли страсть, интуиция, спортивный азарт: желание победить любой ценой и выжить. Я мог бы вести курсы по бизнес-выживанию, но в то же время осознавал недостаток знаний по рациональному и эффективному построению компании, управлению людьми с помощью публичного бренда с его корпоративными ценностями и понятной идеологией.

Мне было очевидно, что я сам сдерживаю развитие своей компании, поскольку отдал ей все, что было у меня в багаже. Чтобы подняться на новый уровень самому и вывести на новую ступень развития «Моне», требовалась перезагрузка. Мне нужны

были четкие, полученные с помощью методик, проверенных на международных корпорациях, ответы на вопросы: какое будущее я хочу для «Моне», какую пользу моя компания приносит людям, кроме стрижки, как обеспечить компании устойчивое развитие?

С этими мыслями я и решил пойти поучиться в Стокгольмскую школу экономики. Почему именно туда? Было несколько причин.

Во-первых, мне всегда был симпатичен именно шведский подход к построению бизнеса. В основе большинства известных шведских брендов лежит понятие *funktionalitet* (функциональность). Главную идею бизнеса ИКЕА или H&M может «прочитать» даже человек без специального маркетингового образования. Люди стремятся работать на эти бренды и соглашаются на меньшую по сравнению с конкурентами зарплату потому, что получают там удовольствие от четкой, продуманной организации процессов и ценный жизненный опыт.

Во-вторых, СШЭ располагалась в Санкт-Петербурге, и на время очных модулей образовательной программы надо было ездить в этот прекрасный город, что позволяло отключаться от текучки.

В СШЭ я оказался в компании предпринимателей и топ-менеджеров, которые, как и я, искали ответы на свои вопросы о бизнесе и не только. Студенты были очень разные, с разным опытом, с разными задачами, но все, безусловно, интересные личности. Среди них был и директор кирпичного завода, и айтишники, и даже 50-летний мужчина, занимавшийся изготовлением оборудования для производства люксовой косметики. Обучение отличалось прежде всего тем, что курс был адаптирован для предпринимателей, и аудитория на 90 процентов состояла из владельцев разного рода бизнеса. Половина преподавателей была из Швеции, половина — практики из российского бизнеса. Обучение происходило на кейсах западных и российских предприятий. Оно было модульное и достаточно универсальное, подходящее для всех индустрий. Маркетинг вели шведы, финансы — профессор из СПбГУ. Помимо того, что мы получили много прикладной информации из HR, финансов и маркетинга, мы еще и узнавали мнение своих коллег на эти темы.

Обмен информацией не прекращался и после занятий. Мы часто собирались в барах и кафе и продолжали обсуждать как преподаваемый материал, так и собственный предпринимательский опыт.

Было интересно наблюдать, как от модуля к модулю меняется наше отношение к себе и бизнесу. У одних самооценка резко падала — они начинали сомневаться в том, стоит ли им вообще продолжать заниматься своим бизнесом. Других, наоборот,

начинало расpirать от не вполне адекватного, романтического оптимизма, им казалось, что их бизнесу до высот корпорации Virgin Ричарда Брэнсона осталось буквально пару шагов.

В начале учебы я, без сомнения, относился к первой категории обучающихся. Я был удивлен, что мое предприятие еще живо, работает и даже приносит прибыль: система моего ручного управления была охарактеризована преподавателями, как самый сложный из путей развития. Становилось очевидно, что на одной эмпатии, на любви к людям и на движухе построить сильный бренд невозможно ни при каких условиях. Я на каждой лекции исписывал по пять–десять страниц тезисами и мыслями, которые спешил внедрить в «Моне» сразу по возвращении с модуля. Постепенно «мрак» рассеивался, и я стал смотреть на свой бизнес позитивнее. Системность моего предпринимательского мышления многократно возросла, а к концу обучения я был заряжен на победу и понимал, куда бежать и что делать.

Когда я выбирал тему дипломной работы в США, мне захотелось показать свой новый подход к построению компании, продукт, которой связан с творчеством, на примере будущей структуры «Моне». Хотелось найти правильную организационную структуру, с которой компания могла бы эффективно расти, удваивая свои показатели каждый год.

Мне не нравился классический подход к построению корпоративных структур. Нас учили, что компании по структуре делятся на вертикальные, горизонтальные и матричные, но я никак не мог приладить их к «Моне». Я не находил для них применения, кроме как для составления штатного расписания. Когда я пытался с помощью прямоугольников изображать вертикальную или горизонтальную структуру, то все время думал, за счет чего она будет подпитываться идеями и вдохновением? Для меня самыми гармоничными системами являлись строение Земли, Солнечной системы, Галактики. Организм человека с сердцем, мозгом, кровеносной и дыхательной системами вдохновлял меня больше, чем пирамида из блоков. Для меня та структура хороша, в которой понятен принцип бесперебойного питания и встроено как можно больше законов и правил его устойчивой работы. Думая прямоугольниками, невозможно понять, как они должны между собой взаимодействовать, как часто должно подаваться питание, каким должен быть пульс, чем дышать и как часто. Если для чего-то и рисовать организационные структуры, так это для того, чтобы они приносили пользу действующему бизнесу. Их смысл должен быть понятен: почему именно в этой индустрии, в этой географии, на данном этапе развития мы выбираем именно это строение компании?

Я чертил все новые и новые управленческие схемы. Что произойдет, когда в сети будет 10 салонов, 15, 30? Мне было важно понять, какую экономию и каких именно ресурсов принесет масштабирование «Моне». Я искал оптимальный размер компании, позволяющий управлять большим количеством салонов.

В детстве я любил играть в солдатиков. У меня было множество маленьких фигурок, я выстраивал из них масштабные битвы и пытался понять, как меньшим числом победить более сильного противника. Как русская кавалерия прорвет фланг французской армии Наполеона Бонапарта и в результате принесет победу Кутузову? Пехота, конница, тяжелая артиллерия... Мне было понятно, что они делают на поле сражения и как помогают друг другу победить. А тут какие-то плоские блоки на бумаге, лесенки из прямоугольников, а наверху всегда CEO с кнутом. Мне не хватало в этой жизни действия, полета.

Офис и основная учебная аудитория Стокгольмской школы экономики располагались в Шведском переулке, который выходит на Большую Конюшенную улицу. На этой улице находится большой питерский универмаг ДЛТ, который можно было бы сравнить с московским Детским миром. Как-то раз я зашел туда за какой-то канцелярией для учебы, и тут мое внимание привлекла маленькая девочка, увлеченно игравшая с юлой. Я остановился и стал наблюдать. Ее забавляло, что стоит только нажать на ручку заводящего стержня, как юла начинает стремительно крутиться и становится устойчивой. Когда скорость вращения уменьшается, игрушка начинает шататься и падает. Для поддержания юлы в вертикальном состоянии не было необходимости все время держать ее за ручку заводящего стержня. Это, напротив, даже мешало — игрушка останавливалась гораздо быстрее, если прикоснуться к ней во время быстрого вращения. Надо было лишь время от времени давать юле импульсы с помощью заводящего стержня. Я посмотрел на эту игрушку сбоку: два соединенных основаниями классических конуса. Потом я взглянул на нее сверху: гелиоцентрическая система. И тут меня осенило — это и есть та новая организационная структура «Моне», которую я искал для дипломной работы.

Я был страшно доволен тем, что могу рассматривать корпоративную структуру не в плоскости, а в объеме, и начал рисовать орбиты, а на орбитах планеты — совсем как в нашей Солнечной системе. В центре находятся акционеры, а дальше, постепенно удаляясь, располагаются топ-менеджеры, менеджеры салонов, арт-директора, ведущие стилисты, просто стилисты, косметологи, мастера по маникюру. Чем больше я сравнивал и искал сходство, тем больше убеждался, что в природе все гораздо совершенней, чем в бизнес-книгах, и Солнечная система — это идеальная модель для вдохновения.

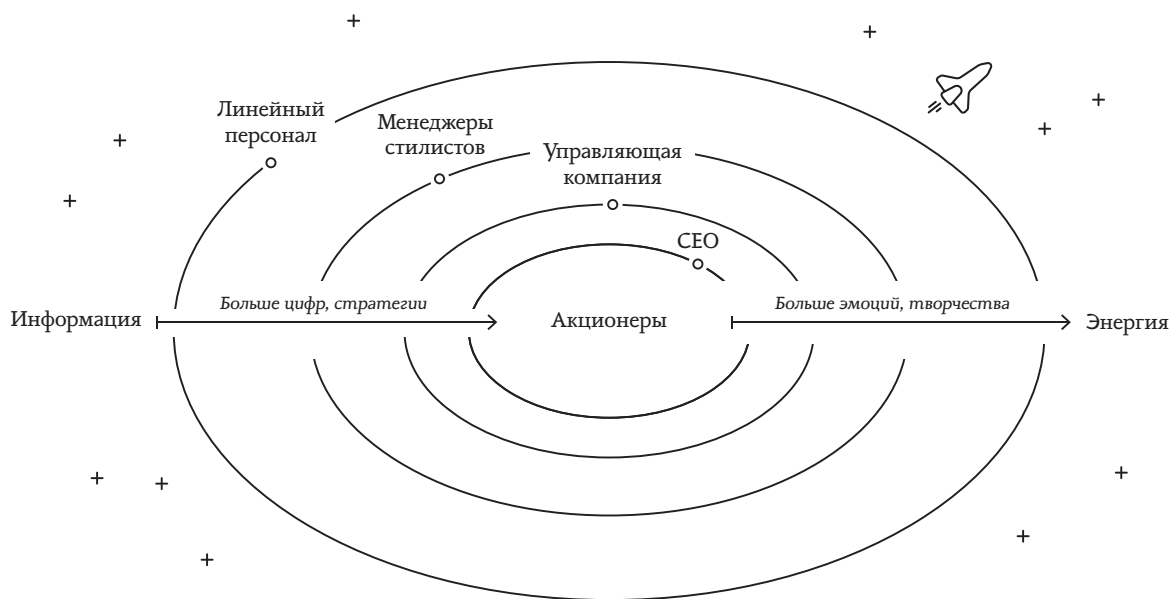
В результате у меня получилась полноценная планетарная система коммерческой компании, где главной организационной проблемой является сложность управления творческими людьми. В центре нее располагалось Солнце, то есть акционеры, собственники компании. Солнце по закону всемирного тяготения искривляет движение планет, не дает им разлететься в разные стороны. Все в Солнечной системе вращается вокруг Солнца, чья масса в 100 раз больше, чем у самой крупной из планет. Чтобы законы притяжения начали действовать на уровне корпоративных, человеческих отношений, собственники компании должны быть мощнее, умнее, энергичнее, обладать способностью к долгосрочному видению развития компании. И все это в объемах, во много раз превышающих аналогичные способности всех остальных.

Чем ближе к центру, тем сильнее притяжение, чем дальше — тем слабее, а значит, на удаленных орбитах больше усилий и с большей частотой нужно прикладывать для того, чтобы управлять и вдохновлять людей, чтобы они не разлетелись по «вселенной». Каждая орбита, расположенная ближе к центру, служит более удаленным орбитам. Служит — значит, думает прежде всего об устойчивости сотрудников на дальних орбитах.

Я тогда размышлял, зачем мне нужна была новая модель компании? Видимо, я устал от управления творческими, часто нестабильными людьми и понимал, что могу выгореть, но так и не найти систему, которая будет устойчиво работать, существовать без постоянных вложений во вдохновение, ведь оно в салонном бизнесе нужно каждому. В «Моне» это самое часто употребляемое слово. В индустрии красоты настроение, атмосфера, эмпатичный сервис значат очень много, а горящие глаза и энтузиазм исполнителей — главный источник повышения эффективности бизнеса.

Где та мера и регулярность вдохновения, которые достаточны для того, чтобы система была устойчива на каждом уровне? Я бесконечно организовывал множество вдохновляющих проектов: корпоративные вечеринки, семинары с западными звездами парикмахерского искусства, походы в музеи. Все это стоило финансовых и эмоциональных затрат. Но уже через довольно короткое время я опять слышал: «Дайте еще порцию вдохновения, мы закисаем».

С помощью солнечной системы управления вдохновением можно было поддерживать гармонию затрат и энтузиазма, необходимую, чтобы постоянно видеть замотивированных и вдохновленных сотрудников с горящими глазами. Отпадает необходимость закачивать в систему избыточные ресурсы: неокупаемые расходы и эмоциональное выгорание руководителей.



Солнечная система «Моне»

Какие законы действуют на разных орбитах солнечной системы «Моне»?

- Первый закон: чем дальше орбита, тем чаще надо устраивать собрания и питать людей вдохновением. Акционеры собираются раз в квартал. Управляющая компания раз в месяц. Менеджеры раз в неделю, сотрудники каждый день.
- Второй закон: чем дальше орбита, тем более эмоциональным, вдохновляющим и простым должно быть общение. Чем ближе к центру, тем больше цифр и меньше эмоций.
- Третий закон: чем дальше орбита от центра, тем меньше горизонт планирования. У линейного персонала есть задание на день, а акционеры мыслят кварталами, годами и пятилетками.

Персоналу в салонах, на самых отдаленных орбитах, часто не хватает солнечного тепла и притяжения. Им нужно каждый день помогать оставаться в системе, ведь их центробежная сила — желание сорваться с орбиты — самое сильное. Им требуется вдохновение для каждого нового дня, и менеджер или арт-директор должны

придавать важность тому, что происходит сегодня, подчеркивать ценность каждого сотрудника «Моне» именно сейчас.

У всех в системе свои орбиты, свои горизонты планирования и амбиции в данный конкретный период времени. Я считаю, что если верить в людей и вдохновлять их, то можно постепенно перетянуть их на более близкую к солнцу орбиту и обеспечить постоянное обновление и перестроение солнечной системы «Моне».

Для акционеров цифры — квинтэссенция всех эмоций. Как музыкант своим абсолютным слухом слышит, что капля дождя звучит как фа-диез, так и они за каждой цифрой чувствуют и представляют реальность. За цифрой 5 они видят проработанные и эффективные маркетинговые компании, за цифрой 6 — выверенную HR-программу. Инвесторы, финансисты относятся к цифрам как к проекции мероприятий, которые компанией придуманы и реализованы. Поэтому эмоции уходят на второй план.

Члены комиссии СШЭ выслушали мою защиту солнечной системы «Моне» и были удивлены тому, насколько она уместна для моего бизнеса и как сильно повышает устойчивость и снижает персоналозависимость салонного бизнеса.

Эмоции и вдохновение очень важны для нашего бизнеса, наверное, поэтому я искал систему, которая будет их воспроизводить. Я понимал, что в других бизнесах, например, в производственных, технологических или фармацевтических компаниях, где важны сроки и четкое соблюдение технологических карт, зависимость от эмоций персонала в разы ниже. Стоит уменьшить время или снизить затраты на операцию «А» в «В» раз — и можно рассчитывать на прирост прибыли в размере «С». В бизнесе с большой концентрацией творческих сотрудников единственным способом увеличения оборота является формула Ричарда Бренсона: «Make your staff happy, they will make your customers happy, and this will make you shareholders happy» («Сделайте счастливыми свой персонал, они сделают счастливыми ваших клиентов, что сделает счастливыми ваших акционеров»).

Самым важным следствием создания солнечной системы «Моне» стал тот факт, что, если раньше за вдохновением обращались только ко мне, то в соответствии с новой системой все управленцы становились обязательными вдохновителями. Умение вдохновлять официально стало частью функционала всего менеджмента.

Еще одним практическим применением системы стала формула частоты операционных встреч с работниками того или иного уровня. В результате в салонах были внедрены шесть видов собраний с персоналом: общее собрание раз в месяц; индивидуальная встреча с каждым работником салона раз в месяц; флеш-встреча (пятиминутка)

каждый день; неформальная встреча раз в квартал; интервью с работником в середине года; интервью с работником по итогам каждого года работы в компании. Были также определены и вменены менеджерам для исполнения правильная для нашего уникального бизнеса тональность и алгоритм проведения собраний. Все встречи людей «Моне», находящихся на разных орбитах солнечной системы компании, — это и есть способ вдохновения сотрудников, просто они проходят по разным алгоритмам и имеют разные цели. Они и есть артерии «Моне», по которым течет ее обогащенная кислородом и питательными веществами кровь вдохновения. Мне же предстояло научиться спокойно относиться к тому, что в большинстве случаев я могу вообще не представлять себе, что происходит в том или ином конкретном салоне. И это было удивительным открытием. Единственное и самое главное, что я должен был делать с расширяющейся в пространстве компанией, — это с помощью регулярных воздействий заставлять солнечную систему «Моне» вращаться с постоянной скоростью.

Глава 15

Как сжимать пружину вдохновения

В руках парикмахера сосредоточен, по сути, весь процесс оказания услуги. И если, например, новые формулы шампуня легко обсуждать где-нибудь в недрах отдела разработки продуктов, то качество услуги, находящееся в руках конкретного мастера, обсуждать гораздо сложнее.

Так как же это делать правильно?

Дело в том, что парикмахеры редко хотят слушать замечания «нетворческих людей». Часто во время таких разговоров появляется большое напряжение, чувствуется дискомфорт. Мастера считают, что менеджер и администратор ничего не понимают в парикмахерском искусстве, их замечания — не по делу и не несут профессиональной оценки. Однако стоит отметить, что часто мнение менеджеров точно, потому что управленцы находятся вне производственного процесса и видят ситуацию со стороны. Эмоциональное напряжение не дает преодолеть разрыв между искусством и коммерцией. И здесь многое зависит от такта и профессионализма менеджера, который должен подавать

информацию в правильной форме, считая мастера главным человеком, отвечающим за качество услуги, а также принимая во внимание то, что именно за ним остается окончательное решение, когда речь идет о парикмахерском деле. Из своей практики я знаю: когда замечания и советы дельные, то стилист обязательно прислушается, примет информацию к сведению и изменится. Творческие люди готовы воспринимать конструктивную критику. Просто часто на то, чтобы она была услышана, уходит время, и надо уметь ждать.

Если тысячу раз сказать человеку, что он волшебник, рано или поздно он им станет. Если каждый день повторять ему, что он может больше, вдохновлять, верить в его позитивные изменения, то человек станет настоящим профессионалом. Все просто. Однако если перестать деликатно обсуждать со стилистами их слабые стороны, перестать заботиться об их росте, то они так никогда и не достигнут совершенства. Многие руководители в салонном бизнесе боятся лишний раз поговорить с парикмахером — им страшно потерять даже нерадивого мастера и остаться без сотрудников. Но я понял, что боязнь травмировать психику парикмахера критична для бизнеса. И следует лишь правильно подготовить человека, поговорить с ним о его проблемах прежде, чем начинать обсуждать его работу.

Я назвал этот подход «методом деликатного давления и вдохновения». Где-то я прочитал фразу, которая мне понравилась: «Менеджмент — это усложнение жизни людей». Да, это не романтический отдых и не церковный сход с проповедником. Дело в том, что если сжимаешь пружину заданий и планов для своих сотрудников, то со временем она разжимается. Вера в то, что люди сами захотят тяжело трудиться и нагружать себя дополнительными заданиями — опасное заблуждение.

И тут возникает сразу несколько проблем. Сами руководители не достигли зрелости, не видят проблемы в работе и не знают, как сжимать пружину. Менеджеры выполняют свои обязанности без эмпатии и знания профессии, общаются с мастерами неделикатно, обижая, унижая, принуждая, а не вдохновляя. Они не обращают достаточно внимания на то, чтобы сотрудники обязательно осознали правильность, выгодность, перспективность выполнения заданий, которые им даются. Выгодность для них, салона и «Моне» в целом. Вы не поверите, насколько люди быстро понимают конструктивные предложения, которые улучшат их жизнь, насколько продуктивно работает формула win-win.

Последняя проблема состоит в желании тотального контроля. Надо вначале давать людям задания, а потом расслабляться и верить в то, что они выполнят, жить и наслаждаться работой до следующей встречи. Люди ценят доверие и возможность самим выбирать способ решения поставленной задачи.

Я прочитал в одной книге, посвященной особенностям функционирования человеческого мозга (это мои любимые книги), что выдающиеся спортсмены смогли добиться высоких результатов только благодаря тому, что все их навыки постоянно прогрессировали, потому что они не относились к своим умениям, как к окончательному достижению, а вместе с тренером всегда держали их в тонусе, в развитии, в «активной» памяти, а не в «моторной». Можно за четыре дня научиться водить машину и ездить, не задумываясь, на автомате, потому что этот навык попадает в «моторную» память. Его можно использовать всю жизнь и находиться в состоянии комфорта. А можно не переставать учиться вождению, постоянно думать о том, как еще лучше проходить поворот, и стать асом, пилотом «Формулы-1». Только те теннисисты, которые, хорошо играя в теннис и будучи чемпионами страны, продолжали совершенствоваться и оттачивать удары, например подачу мяча, становились чемпионами мира. Но это происходило только тогда, когда они могли искренне и открыто обсуждать каждое движение со своим наставником, учителем. Поэтому я всегда настаивал, чтобы менеджеры брали в руки ножницы, дабы лучше понимать бизнес, технологию и техники оказания услуг, чтобы полноценно руководить салоном, а не только записью клиентов, состоянием салона, заказами продукции и музыкальным сопровождением. Именно благодаря этому знанию и отношениям в салоне возможны значительный прогресс и достижение премиального качества услуг, высокая возвратность клиентов, сарафанное радио и, естественно, рост выручки.

Искренность в отношениях между менеджером и стилистами жизненно необходима. Только конструктивное общение без перехода на личности может привести к общему пониманию возникающих в салоне проблем. На собраниях «Моне» категорически запрещено обсуждать человека как личность, плохой он или хороший. Это часть корпоративной культуры. Если человек окончательно срывается со своей орбиты, он просто уходит из нашей солнечной системы, но если он остается, то с каждым днем будет становиться все лучше и лучше. На собраниях важно уделять внимание простым вещам и деталям, которые сделают лучше каждый новый день. И это отличает «Моне» от других салонов. Искренние отношения складываются, как правило, благодаря умению строить в том числе неформальные отношения в салоне, и если я видел, что в менеджере мастера не видят человека, то для меня это был тревожный сигнал. Бездушная машина или законченный солдафон не может работать в творческом коллективе. Если стилисты не чувствуют заботу со стороны менеджера, не ощущают его желание вдохновлять их, то они не пойдут за таким человеком. Парикмахеры, как хорошие психологи, видят человека насквозь. Они не станут работать в атмосфере деспотического недоверия, отсутствия свободы в принятии решений и дефицита эндорфинов.

Приступая к
созданию чего-
либо, спроси себя:
способен ли я сделать
это так, чтобы
увиденный чужими
глазами результат
мог бы вдохновить
меня самого?

Спайк Джонс



2011



2011



2011



2011

Амбиция является
добродетелью только
тогда, когда она
подтверждается
чем-то, каким-либо
действием.

Глава 16

Брендбук на коленке

После того как сеть «Моне» насчитывала уже пять салонов, я начал серьезно задумываться о бренде. Чем крупнее становился мой салонный бизнес, тем больше я напоминал себе человека, который пытается спасти дом от протечек крыши с помощью таза. Я словно носился во время дождя, подставляя его то тут, то там, а стоило дождю утихнуть, штукатурил и замазывал подтеки. Я решал проблемы по мере их поступления, но их количество росло как снежный ком. «Антикризисная» модель управления была энергозатратна и неэффективна. Хотелось вместо того чтобы догонять проблемы, заранее предвидеть их и устранять. Пора было подойти к вопросу более системно, чем это было в первые годы, перестать бегать с тазиком и полностью сменить «кровлю».

На подсознательном уровне я понимал, что мне нужно передать свои функции ежедневного и ежечасного организатора новых побед корпоративному бренду, который в отличие от меня мог быть всегда и везде, мог все контролировать, вдохновлять и вести за собой людей «Моне». Мне предстояло создать сильный бренд. Бренд как некую внутреннюю религию, философию, как духовное обоснование деятельности каждого, кто приходит на работу в компанию.

Я объективно посмотрел на существовавшие тогда салоны «Моне» — все они различались по дизайну и цветовым решениям. Их делали разные дизайнеры на разных

этапах моего понимания салонного бизнеса. Нужно было заняться их переоформлением, соблюдая единую концепцию.

Над первыми логотипами «Моне» я долго бился сам. Как ни старался, они не удовлетворяли меня и, как обнаруживалось потом, больше мешали бизнесу, чем помогали. Первым логотипом первого салона на Новинском бульваре была подпись художника Клода Моне. Подпись была нечитабельна. Когда я первый раз увидел ее на вывеске, а не на бумаге, то очень расстроился. Но дело было сделано, а денег на новый логотип и переделку вывески не было.

Через некоторое время в салон позвонила девушка из дома напротив и спросила: «Вы называется салон красоты «Мопс», это салон красоты для собак?». И тогда я понял, да, это провал. Придется работать в кризис, да еще и объяснять, что мы не мопсы!.. Я решил, что картина «Поле маков», написанная Клодом Моне в 1873 году, на которой изображены его жена Камилла и сын Жан, послужит поддержкой нашему логотипу. Копию именно этой работы я и заказал Саше Давиду. Она стояла на мольберте в моем первом салоне, а ее изображение размещалось на рекламных носителях вместе с логотипом.

Мне хватило двух лет экспериментов, чтобы окончательно понять: хватит, пришла пора менять неразборчивый, сделанный из большой любви к импрессионизму логотип на более читабельный.

Самым известным символом неповторимости человека является отпечаток пальца. В то время я продолжал искать ДНК «Моне», ее идентификационный код, главную идею. Поскольку тогда многие еще не освободились от советской уравниловки и серости, то появление бренда, который ставит своей задачей подчеркивать индивидуальность каждого конкретного человека, должно было понравиться нашим гостям. И мне показалось, что логотип с отпечатком пальца — это то, что нужно. Идея уникальности меня увлекла (а увлекался я тогда быстро), она казалась мне очень глубокой. Все сотрудники, на тот момент уже двух салонов, сдали свои отпечатки пальцев, в том числе и я. Они лежали у меня на столе, и я занялся дактилоскопией. Я смотрел, как неповторимы все линии и изгибы каждого, и искал самый гармоничный и красивый из них. Выразительнее всех оказался отпечаток пальца дяди Коли, который занимался техническим обслуживанием наших салонов. Кстати, сегодня этот человек — легенда, человек, любящий «Моне» уже 18 лет и решающий любую бытовую проблему в салонах.

Рядом с отпечатком располагалось слово «Моне», написанное строгим рубленым шрифтом. Для придания весенней свежести использовали салатový цвет. Новый



Дизайнер Джон Данлоп, 2007

логотип, несомненно, оказался лучше своего предшественника. Даже при взгляде на него с позиции сегодняшнего опыта видно, что он был более современным, профессиональным и минималистичным, что явно показывает, как мы повзрослели, пройдя некий путь своего развития.

Однако, разместив новый логотип на панель-кронштейнах и в наружной рекламе, я понял, что отпечаток пальца из-за большого количества мелких деталей сливается в одно пятно и не вызывает тех философских ассоциаций, на которые я рассчитывал. А выбранный салатный цвет в восприятии клиентов оказался слишком детским и наивным.

К сожалению, все эти ошибки я понимал спустя время и продолжал верить в то, что это не столь важно для бизнеса. К тому же я считал, что хороших дизайнеров, понимающих суть моего бизнеса, его проблемы и умеющих их решить, все равно в России нет.

По мере личного роста и углубления понимания бизнеса я стал осознавать, что наш фирменный стиль не дотягивает до уровня лучших салонов Москвы и тем более до высоты западных франчайзинговых сетей, давно работавших в столице. Настала пора обращаться к профессионалам.

Когда в середине 2000-х кто-нибудь из владельцев крупных российских бизнесов обращался за разработкой бренда в иностранную компанию, у многих журналистов и дизайнеров это вызвало недоумение и даже раздражение. «Россия дала миру столько великих художников. Неужели во всей стране не нашлось человека, который мог бы нарисовать яйцо на красном фоне?» — искренне недоумевали они и даже не представляли, сколько работы, далекой от дизайна, предшествовало созданию того или иного логотипа.

В то время страницы бизнес-изданий пестрели объявлениями о создании фирменного стиля по цене от 100 до 1000 долларов. Все это называлось брендбуком, который обычно состоял из нескольких страниц. В начале нулевых я встречался со многими дизайнерскими компаниями. Они занимались новым для России делом и имели весьма приблизительное представление о том, что такое создание концепции бренда в ритейле. Они не понимали, что концепция и вытекающее из нее планировочное решение имеют большое значение для коммерческого успеха, что без вникания в мотивацию потребителя, в технологии бизнеса и без анализа лучших мировых аналогов брендбук просто не попадет в целевую аудиторию компании. Они старались делать красивую картинку, но не имели представления о том, что с правильной концепцией легче нанять на работу лучших специалистов, находить партнеров, быть понятным потребителю. Я повстречался со множеством бренд-агентств, но никто не продвинулся в своих предложениях дальше логотипа, визитки, вывески и буклета. Никто не собирался копнуть мой бизнес глубже, провести аудит потребностей наших гостей, проанализировать особенности наших салонов, даже просто включить эмпатию к моему бизнесу. Многие из них были талантливы, но у них, как и у страны в целом, просто не было опыта профессиональной работы ни в ритейле, ни в индустрии красоты. В советское время бренд был попросту не нужен. Товар или услуга продавали себя сами. Достаточно было их наличия. Анализом желаний и потребностей целевой аудитории под названием «советский народ» занимались компетентные органы. Но феномен единого и прекрасного советского народа в 1990-е был полностью разрушен, вышеупомянутые органы перестали существовать. А дыра в развитии креативного класса размером в 70 лет осталась. Поэтому ждать, пока соотечественники наберутся необходимого опыта и маркетингового мышления, «Моне»

не мог, и в результате я принял решение искать помощи ритейл-дизайнеров в стране, чье политэкономическое развитие последние 300 лет не переживало катастрофических потрясений.

В 2004 году, учась в Стокгольмской школе экономики, я окончательно понял, что и я, и рынок готовы к новому «Моне», и надо играть по-взрослому, кардинально менять «кровлю» и на равных конкурировать с другими игроками. Для этого просто надо было найти опытных людей, которые помогают создавать большие бренды!

В то время я каждый день читал газету «Ведомости» и особенно внимательно — статьи про брендинг и ритейл. Однажды я наткнулся на заметку про изменения в концепции и визуализации сети аптек «36,6». В статье было сказано, что их концепцией занималось лондонское агентство SCG, а именно некий дизайнер Джон Данлоп. Мне этот бренд был симпатичен, к тому же аптеки «36,6» первыми применили систему самообслуживания, что требовало особого взгляда на бизнес со стороны дизайнера. Я нашел в Интернете сайт SCG, набрал номер и на плохом английском сказал, что я Александр из Москвы, что у меня пять салонов красоты и что я хочу сделать лучший бренд в России в этой индустрии.

Из практики моего общения могу сказать — все предприимчивые успешные люди, особенно на Западе, всегда открыты новому и легки на подъем. Джон был из их числа. Вскоре он прилетел в Москву на переговоры с «Моне». Я пригласил его в свой офис на улице Академика Королева — на крышу, «где живет Карлсон», как тогда называли мой большой кабинет с четырехметровым потолком и огромными окнами с видом на новую монорельсовую дорогу. Над столом висели «Подсолнухи» Ван Гога, на полу лежал персидский ковер, который я купил в антикварной лавке... Меня поразило, что лондонский дизайнер, преодолевший огромное расстояние для встречи с человеком, чье имя ему ни о чем не говорило, вошел в кабинет так, будто он просто хотел поговорить по душам. Джон задал традиционный английский вопрос «How are you?», но так заинтересованно, точно мы старинные приятели, не видевшиеся много лет, и теперь он просит меня рассказать все, что происходит в данный момент в моей жизни.

С первой встречи мне запомнилась одна интересная деталь: Джон был левшой и имел привычку записывать ответы собеседника в стильный черный блокнотик. У него был каллиграфический и очень красивый почерк. По этой причине писал он медленно, выводя каждую букву. Но делал это с таким удовольствием, с таким старанием, что возникавшие порой в этот момент паузы не раздражали, а наоборот, придавали Джону особый, староанглийский шарм.

Вскоре я узнал, что он, как и я, воспитывает дочь, и мы обсудили, как здорово, когда в семье растут дочери. Я собирался во Францию кататься на лыжах, и он дал мне несколько дельных советов, так как в студенческие годы работал инструктором по лыжам в Валь д'Изере. Его офис располагался в Челси, и он рассказал о своей креативной команде. Для меня было важно, что общение с лондонским мэтром дизайна происходило легко, и что у него было отменное, близкое мне чувство юмора. И никаких понтов и снобизма. Он продемонстрировал свои проекты, которые делал для «36,6», «Азбуки Вкуса» и других компаний, и меня поразили глубина проработки и подача материала. Папки доставались из красивых кейсов, где в красивых альбомах большого формата находились святая святых каждой из компаний — брендбуки.

Мы потратили довольно много времени, чтобы просто получше узнать друг друга. Как только мы перешли к конкретике, Джон поразил меня глубоким пониманием предмета. Он сразу стал задавать вопросы, которых до него мне не задавал никто. Он спрашивал не про цвета и образы, а про привычки и стиль жизни гостей «Моне». Я почувствовал, что именно такого человека я и искал, и мы быстро подписали контракт. К вопросам сотрудничества и, главное, финансовой составляющей этого сотрудничества мы перешли только когда я понял, что передо мной именно тот человек, тот дизайнер, которого я ищу.

С моей стороны инвестиция была очень смелой — на деньги, которые я заплатил SCC, можно было открыть несколько новых салонов.

В России в начале 2000-х было мало брендов в ритейле, которые, с точки зрения смысловой составляющей, были для меня примерами для подражания, а компаний, где владелец ставит во главу угла не только финансовые показатели, а идею и смысл, доносит эту миссию своим сотрудникам собственным примером, и того меньше. В то время деньги являлись главным мерилем успешности. Верткий приспособленец, перешагивающий через людей и интересы страны ради собственной сиюминутной выгоды — таким был образ успешного предпринимателя. Эта модель поведения мне была совсем не близка. Я с самого детства хотел быть нужным. В юности я мечтал найти дело, которое в первую очередь будет приносить удовольствие мне и людям, а прибыль станет естественным следствием нужности того, чем я занимаюсь.

Как-то в Стокгольмской Школе Экономики преподаватель рассказал нам, что предприниматели делятся на целевых и смысловых. Целевые хотят построить дом за 10 рублей, а продать за 100, чтобы потом построить 10 домов и продать за 1000 рублей. Их цель проста — заработать миллион. Они мечтают об этой цели и

подчиняют всю жизнь своей мечте. Смысловые же мечтают построить самый красивый дом. Они уверены, что если он будет хорош, то найдутся и покупатели, которые заплатят за него красивую цену. Для них красота замысла и воплощения является жизненной потребностью, а зарабатывание денег любой ценой им неинтересно.

Я всегда думал над духовной составляющей деятельности моих салонов. Хотелось не просто стричь волосы, а что-то менять к лучшему в жизни женщин, приходивших в «Моне», чем-то улучшать общество в целом. Джон как никто другой понимал, что без глубинного смысла, без страсти, без любви не построишь узнаваемый желанный бренд, в который предстоит вовлечь и всех сотрудников, и всех женщин Москвы.

Чтобы общаться с Джоном на одном языке, я тогда много читал про дизайн и маркетинг. Мы часто говорили о больших мировых брендах. И сходились во мнении, что все они созданы людьми, которые честно, настойчиво и сфокусированно занимались своим бизнесом. Невозможно построить великую компанию, если ты думаешь только о деньгах. Большие корпорации создают хорошие люди с благородными целями. Если компания ставит во главу угла любовь к людям, то они обязательно это почувствуют и будут пользоваться ее продуктами и услугами. Потребителей невозможно долго дурачить, они невербально понимают, кто стоит за брендом, и верят или не верят основателю компании и его команде.

На первых этапах бизнеса почти никто из создателей великих брендов не задумывался о философии и миссии своих компаний. Они просто искренне любили свое дело, каждый день учились у своих клиентов и сотрудников, трепетно относились к мельчайшей детали своего детища. Только спустя какое-то время их компании переходили из физической области в метафизическую. Форсировать события не нужно, а порой и вредно.

У ритейл-дизайнеров особое мышление. Они начинают работу над брендом с того, что хотят понять бизнес заказчика и помогают объективно посмотреть на продукт компании через призму потребителя. Джон постоянно подталкивал меня к размышлениям о женщинах, которых мы хотим видеть в «Моне». Кто они? Как мыслят? С чего они начинают и чем заканчивают свой день? Какие книги читают? Какие бренды одежды покупают? Какие у них приоритеты и мотивы?

Тут и пригодились все мои размышления и мечты о женщинах. Я видел целевой аудиторией своей сети женщин старше 25 лет, интересных, активных личностей, не равнодушных к трендам. Они ценят свое время и стараются многое успевать и в работе, и в личной жизни, но при этом желают быть женственными, элегантными

и выглядеть на все 100%. По этой причине они хотят потреблять все услуги в одном месте, которое отвечает их пониманию комфорта и престижа, и по справедливым ценам, то есть соразмерным сумме эмоций и результату, полученному от посещения салона. «Моне» нужен им потому, что после посещения они чувствуют себя более уверенными и привлекательными.

Мы с Джоном называли их так — красивые женщины с умными глазами. Мало кто сразу понимал суть этих слов, и нам предстояло проделать большую работу, чтобы объяснить их значение.

По сей день, путешествуя, я занимаюсь изучением того, как в разных странах работает салонный бизнес, а также наблюдаю за людьми. И постоянно сравниваю жительниц мировых столиц с российскими женщинами. Безусловно, наши девушки самые красивые в мире, но то, что происходило с ними после 35 лет, особенно с их внутренним миром, мешало им продолжать быть счастливыми. Мне всегда нравилось смотреть на элегантных, подтянутых парижанок, которые в любом возрасте чувствуют себя уверенно и комфортно. Я как сканер считывал то, что у них было на душе, и видел там удовлетворенность собой и жизнью. Мне импонировало, что их глаза не излучали затаенной грусти, светились сознанием того, что они сами являются хозяйками собственной жизни и вольны изменять ее как им вздумается в любом возрасте. Это наводило на размышления. Я не мог понять, почему интеллект и богатство души наших женщин, о которых столько писали в русской литературе, не востребованы обществом. Мне казалось, что наши российские женщины не менее умные, красивые и образованные, чем француженки, заслуживают большего, нежели роль «упакованной» игрушки или синего чулка — бизнес-леди, отчаянно борющейся с мужчинами за место под солнцем на их поле.

Я мечтал видеть в парикмахерском кресле свободных, довольных собой, семьей и работой женщин, которых мы придумали. Я сделал выбор в пользу активных представительниц мегаполиса, образованных, современных, следящих за модными трендами, отличающих гламурный китч от утонченного стиля. Мне нравилось думать, что они добиваются подлинного, а не мимолетного успеха и истинного женского счастья, длящегося не годы, а всю жизнь. При этом они не должны были непременно быть бизнес-вумен. Для них важна самореализация, которая может проявиться в любой сфере, будь то бизнес, творчество или материнство. И мне было настолько интересно создавать салоны именно для них, что я с первых дней существования ориентировал «Моне» на немногочисленную тогда аудиторию красивых и успешных женщин с умными глазами.

Все подвиги в этом мире мужчины совершают ради таких женщин. Нам, мужчинам, нужны мотивация, вдохновение, чтобы мечтать и воплощать свои смелые идеи. Но в начале нулевых правила бал гламур, китч, эпатаж и стяжательство, и красивые успешные женщины с умными глазами были немногочисленны. Из всех медиа людям в головы лилась пропаганда немотивированного потребления. Но я верил, что пройдет время, и количество красивых женщин с умными глазами увеличится. В моих разговорах о новом бренде «Моне» вера в то, что однажды таких женщин станет гораздо больше, проявилась как мой личный персональный миф, который был понят и принят Джоном безоговорочно.

В тот момент наше позиционирование называли не нравящимся мне словом «бизнес-класс», которое подразумевало, что наша клиентка работает в офисе. Эта примитивная трактовка никак не стыковалась в моей голове с духовно богатым и многоплановым образом красивой успешной женщины с умными глазами. И я принял решение, что после ребрендинга и улучшения качества услуг «Моне» постарается выйти за рамки привычной классификации «эконом — бизнес — премиум — люкс». Я хотел создать престижную сеть салонов «первого выбора» для женщин мегаполиса, уверенно идущих по пути женской самореализации. И для этого нужно было создать совершенно другой, уникальный тип салонов, абсолютно иной подход к парикмахерскому труду и творчеству, такой мир стиля и красоты, которого до «Моне» в России не существовало. Название «Моне» мне очень нравилось, и я собирался сохранить его во что бы то ни стало. Все остальное можно было менять.

Первое, что сделал Джон, — это объехал наши салоны и сфотографировал все — от вывесок и ресепшн до склада и лаборатории. Он побеседовал с мастерами и клиентами о том, почему мы так называемся и какое наше «брендовое послание» клиенту. После он разложил передо мной все фотографии и сказал: «Александр, пора снимать розовые очки. Все, что ты мне рассказывал о стиле и атмосфере «Моне», не соответствует действительности».

Когда каждую неделю только и делаешь, что вдохновляешь своих людей на еженедельные подвиги, то невольно становишься романтичным оптимистом, который думает, что все, нарисованное в голове, уже реализовалось. Но Джон не увидел этой красивой картинки. Фотографии отчетливо показали, насколько разные, не соответствующие друг другу фрагменты составляют концепцию «Моне». Картина в ажурном багете, рядом с которой на мольберте размещены промоматериалы; sala-товые минималистичные кресла; пестрые холщовые фартуки мастеров — вот такая визуальная какофония.

Работать с Джоном было легко. Он понимал, что именно мне с моей командой предстоит развивать и поддерживать новый «Моне», и не навязывал нам своего мнения. Мы должны были сами влюбиться в обновленный образ «Моне», а потом влюбить в него сотрудников, а они — наших гостей. Каждые две недели проходили встречи с восемью топ-менеджерами сети, носителями ее корпоративной культуры. На них Джон предлагал новые, всегда разные варианты нашего образа, виртуозно объединял нас вокруг них, вовлекал в творчество, выслушивал наши идеи и пожелания. Ему необходимо было учитывать наш национальный менталитет и адаптировать для наших женщин все лучшее, что есть в мире. Например, наши девушки чаще красят волосы: у нас культ блондинок, а на Западе культ натуральных волос. Необходимо было принять во внимание, что у нас мастера делали и стрижки, и окрашивание, то есть не было привычной для него разделенной специализации на колористов и мастеров по стрижке. Зато на Западе парикмахеры не считают зазорным убирать свое рабочее место и могут, если зазвонит телефон на рецепции, отойти от клиента и сделать запись. Они сами могут рассчитать клиента. То есть, фактически, выполнять работу троих сотрудников. В российском салонном бизнесе это было тогда не принято. И подобные нюансы надо было учесть.

Мы решили развивать формат до 150 м² с парикмахерским залом на шесть и более кресел. Формат предполагал также возможность предоставления услуг по косметологии, маникюру и педикюру, а также большую зону продаж различных косметических и косметологических средств.

Я не видел смысла в фокус-группах. Как-то в конце 1990-х, прежде чем утвердить концепцию торгового центра, который собирался строить в Москве, я решил провести фокус-группу с целью помочь мне понять, какие операторы более предпочтительны для жителей окружающих микрорайонов. Хотелось посмотреть на проект не своими, а, как говорят маркетологи, глазами потребителя, потому что, по мнению маркетинговой науки, предприниматель часто не является целевой аудиторией продукта, который создает. Интервьюеры социологического агентства встали на «муравьиных тропах», шедших мимо будущего торгового центра, и опрашивали потенциальных посетителей ТЦ, обещая им при этом даже какое-то вознаграждение за ответы на вопросы. Людей спрашивали, хотят ли они видеть в ТЦ боулинг на 16 дорожек или детский развивающий центр. В ответ часто звучали злые фразы типа «У нас другие проблемы» или «Мы будем писать на вас жалобы». В общем, участники фокус-групп не знали, что бы им хотелось видеть в ТЦ, на месте которого они видели только строительную площадку, откуда якобы по всему району

расползались грязь и гастарбайтеры. Пользы для формирования «правильной» концепции торгового центра от фокус-групп не было никакой. Скорее вред, так как у окрестных обывателей появился еще один повод с ненавистью смотреть на забор стройплощадки.

Главная задача предпринимателя — постараться угадать тренды, почувствовать, в каком направлении будет развиваться экономика в ближайшие несколько лет. А экономика развивается благодаря постоянным экспериментам и инновационным продуктам, созданным, исходя из здравого смысла и желания каждого человека улучшать свое качество жизни за разумные деньги. Предприниматели тогда успешны, когда у них развита эмпатия — способность внутренне перевоплотиться в кого угодно и почувствовать мысли, мечты и желания людей. Если они не способны сопереживать и тонко чувствовать природу и эмоции человека, для которого строят свой бизнес, то вряд ли смогут завоевать его сердце. Потребители в большинстве своем реагируют на новые продукты и услуги достаточно консервативно. Их поведение очень инертно. И только когда услуги или товары становятся массовыми и привычными, они меняют свою модель поведения. Я считаю, что не статистика и не социологические исследования, а понимание мотивации, моделирование поведения целевой аудитории и, более того, умение влиять на мотивацию являются основополагающими в маркетинге.

Генри Форд как-то сказал: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили лошадь порезвей». Так и есть: люди, находясь во власти своих привычек, часто отторгают все новое и оригинальное. Так что я, задумывая очередной проект или планируя шаги по развитию уже существующего бизнеса, предпочитаю слушать себя и свою команду и друзей-инноваторов — людей, обладающих широким кругозором, мнением и интуиции которых я доверяю.

По контракту первые три варианта дизайна должны были быть готовы через две недели. И они были готовы. Меня это, признаться, искренне удивило. В России в связи с творческим процессом обычно упоминают слово «вдохновение». Если оно не посетило, результата вовремя не будет. Как оказалось, в серьезных компаниях дисциплина и вдохновение идут рука об руку. Еще через две недели Джон привез доработанный вариант.

Мы остановились на крупном написании слова «Моне» без какого-либо знака, посчитав, что этого вполне достаточно для нового логотипа. Последняя, нестандартно написанная буква «е» цепляла взгляд. Она напоминала то ли знак €, то ли расческу. И это нам безумно нравилось. До сих пор нас в поисковиках набирают и как «Моне»,

и как «Монэ». Фирменный цвет был четко рассчитан. Глубокий океанический. С ним мы попали в точку. Во-первых, он почти не встречался на улицах Москвы, и мы были первыми, кто стал его использовать. Во-вторых, он воспринимался нами как серьезный, чистый, мистический, что вполне соответствовало нашему желанию и ожиданиям нашей вдумчивой целевой аудитории. Правда, у нас возникли проблемы с попаданием в фирменный оттенок на вывесках и других носителях. Первые шесть месяцев мы подгоняли цвета вывесок и деталей интерьера, делали цветопробы для корпоративной полиграфии, пока не достигли полного соответствия новым фирменным цветам и того эмоционального воздействия, которое они должны были производить. Стоило промахнуться и сделать наш зеленый цвет чуть синее или желтее — и воздействие его на потребителей становилось совершенно иным.

С первых лет в «Моне» при проектировании вывески была дилемма: что на вывеске писать крупнее — «салон красоты» или «Моне». Если укрупнить «Моне», то не факт, что новые люди поймут его функциональное назначение. Они могут подумать, что «Моне» — это магазин товаров для художников или бутик французского прет-а-порте. Мне часто говорили, что надо писать слова «салон красоты» как можно крупнее, и это приведет много новых клиентов. Я же считал, что если люди приходят только на банальную функциональную составляющую, то они не могут считаться «нашими» клиентами. Они приходят и уходят. Если же человек среагировал на эмоциональный посыл: на шрифт, на цвет, на имиджи в витринах, то у него больше шансов оценить атмосферу, концепцию и качество того места, в которое он попадал, стать лояльным бренду и его философии. Клиенты, которые с тобой на одной волне, нужны гораздо больше, потому что это «твои» клиенты. Они приходят и остаются. Даже в первые годы, когда узнаваемость «Моне» была низкой, я настаивал на том, чтобы слова «салон красоты» были лишь дополнительным элементом вывески и писались мелко. Я был уверен, рано или поздно девушки после посещения салона будут говорить своим подругам и близким: «Сегодня я была в «Моне», не в салоне красоты, а именно в «Моне», в особенном месте с особенной атмосферой, где чувствуешь себя по-особенному, где тебя слышат и понимают».

Примером для меня был бренд Chanel. Неважно, на чем нанесен его логотип: сумочке или губной помаде. Когда произносишь это слово, понимаешь, что оно парит где-то высоко-высоко в облаках, и дотянуться до него почти невозможно. Образ бренда, некое духовное облако возникает в сознании, когда прикасаешься к любой продукции Chanel.

Такие примеры вдохновляли открывать салоны для чего-то более значимого и духовного, чем просто красивая стрижка, чтобы поменять жизнь женщины с умными глазами к лучшему, привести в ее жизнь незабываемые моменты. Постепенно слово «Моне» отрывалось от слов «салон красоты» выше и выше к облакам.

При ребрендинге наши интерьеры были очищены от всего лишнего. Они стали минималистичнее и современнее. От прежнего «Моне» осталось только несколько картин, которые находятся в офисе компании в качестве талисмана и напоминания о «художественной» обстановке, которая была в первом салоне. Теперь ничего не отвлекало клиента и стилиста от взаимодействия друг с другом.

Задуманные перемены стали суровым испытанием для персонала. Если честно, то я не ожидал, насколько это серьезно. Видимо, я считал, что все, как и я, будут радостно бежать навстречу переменам. Оказалось, что многим нравилась прежняя жизнь и привычный дизайн салонов. К тому же все боялись реакции на изменения наших гостей. На тот момент у компании была большая клиентская база, и прагматики считали, что смена концепции отпугнет консервативную ее часть. «Зачем все это нужно?» — то и дело звучал вопрос от персонала.

Постепенно мне стало понятно, что кое-кто из сотрудников не сможет справиться с переменами. Это был очень болезненный момент.

Однажды после собрания Джон подошел ко мне и сказал: «Ты должен быть готов терять людей. «Моне» меняется, и многие мастера и менеджеры не готовы к переменам. Одни слишком привязаны к прежнему укладу жизни, другие сомневаются в успехе. Из всех твоих людей только часть готова идти с тобой до конца».

Преданность компании — это не только верность, это еще и готовность развиваться вместе с ней, шагать в будущее и не бояться его. Это умение работать над собой и постоянно учиться чему-то новому.

Мои опасения и предостережения Джона, к сожалению, подтвердились: в течение шести месяцев после ребрендинга компания потеряла около 20% стилистов и примерно такой же процент клиентов из нижней части нашей потребительской пирамиды. Но остальные оказались готовы к новому имиджу, минималистичному интерьеру и новым правилам, которые он диктовал. Как сказал Уинстон Черчилль: «Сначала человек строит здание, а потом здание строит его». Символом обновления компании стали зеленые яблоки. Мы их ели на каждой встрече менеджеров салонов. Для нас это был вкус нового «Моне».

Самым главным вопросом был: сможет ли новый «Моне» привлечь более состоятельную и престижную аудиторию и конечно же новое поколение парикмахеров? Это было основным риском, на который я пошел, меняя позиционирование. За восемь месяцев было переоформлено семь салонов. Хотелось, как в фильме «Люди в черном», с помощью чудесного прибора обнулять прежние знания о «Моне» и внушать, что есть только новый «Моне», и мы собирались это делать с помощью концептуально новой рекламной кампании.

Глава 17

Воспитание видения

Чем больше я вникал в тонкости индустрии красоты — знакомился с европейскими и американскими салонами, изучал книги и посещал семинары известных стилистов, тем очевиднее для меня становилась важность визуальной коммуникации между салонами и клиентами. На мой взгляд, для салона красоты качество имиджа, под которым стоит его логотип, во много раз важнее, чем, например, для рекламы фармацевтической или телекоммуникационной компании, ресторана или продукта питания. Потенциальные клиенты становятся реальными только в том случае, если образ, который они видят в витрине или рекламе, отвечает их представлению о том, как выглядит современная женщина и ее прическа, созданная творческим стилистом в данном престижном салоне. Я считаю, что рекламные имиджи поставщиков косметической продукции, которые порой используются для оформления парикмахерских, работают только на них самих.

Для меня это стало очевидным во время первой рекламной кампании после ребрендинга, к участию в котором я привлек Джона Данлопа. Он регулярно повторял, что

нельзя продвинуть в сознание людей выдающийся бренд с помощью чужих имиджей или посредственных фотографий, найденных либо купленных в Интернете. В 2005 году сеть «Моне» была уже известна в Москве как компания с хорошим менеджментом. Но, к сожалению, мы уступали многим проектам в индустрии красоты в подаче наших творческих возможностей и достижений. Надо было делать следующий шаг в развитии, и я принял решение: «Моне» будет производить собственный визуальный контент. Иллюстративный материал, произведенный по заказу других брендов, должен был уступить место образам, созданным при непосредственном участии наших ведущих стилистов. Результаты креативных фотосессий предполагалось размещать не только в интерьерах салонов, но и в собственном глянцево-м журнале «Моне», который было решено выпускать 2 раза в год. Журнал должен был стать рупором идеологии и стиля компании, показывать ее креативный потенциал, философию и высокий уровень мастерства ее стилистов сотрудникам компании и клиентам.

Однако создание собственного визуального контента во имя поднятия престижа «Моне» было лишь частью задач, стоявших тогда перед компанией. Не менее важно было выработать у ведущих стилистов безупречный вкус и умение создавать и анализировать образы...

Стилисты прежде всего визуалы — они думают и любят глазами. Для них даже самая плохонькая картинка доходчивее десяти страниц хорошего текста. Но одно дело любить смотреть, совсем другое — уметь видеть. А профессионально воплощать чувство прекрасного в законченные образы — это уже третья. Ведущие стилисты «Моне» делились на техничных (безупречно владевших методиками построения архитектуры прически) и креативных (полных идей, но не уделявших должного внимания современным методикам стрижки и колористики). Гуру индустрии красоты, такие как Видал Сассун, были и теми, и другими. Но нанять звезд мирового уровня для работы в России — не интересно. Поэтому я хотел растить своих выдающихся стилистов. Я хорошо понимал, что мне всеми возможными способами надо сделать «технарей» более креативными, а «креативщиков» — более техничными.

Собственные фотосессии, кроме производства брендированного визуального контента, должны были помочь еще и «воспитать глаз» у стилистов, которые задавали планку остальным сотрудникам сети.

Мы поставили цель делать фотосессии два раза в год. Однако следовать намеченному плану было непросто, ведь оказалось, что необходим высочайший уровень подготовки. Требования, которые я предъявлял к их результатам, были очень высокими,

почти недостижимыми для нас. Во-первых, окончательные образы должны быть не хуже имиджей производителей косметики и профильных изданий типа *Hair's Now*. Во-вторых, создаваться руками стилистов «Моне», приглашенные профессионалы могли выступать лишь в роли консультантов. В-третьих, имиджи должны были соответствовать философии компании.

Я как продюсер или художественный руководитель всегда принимал живейшее участие в фотосессиях. Сотни прочитанных книг по искусству, тысячи осмотренных выставок и постоянное общение с известными художниками — все это выработало у меня обостренное чувство гармонии, которое помогает мне видеть, когда образ не совершенен и распадается на части, конфликтующие друг с другом. Моя задача — во время сессии следить, чтобы пропорции творчества и коммерческой привлекательности в новых коллекциях «Моне» были идеально соблюдены.

В процессе фотосессий «Моне» было много откровений. Создание образа, цепляющего взгляды проходящих мимо наших витрин людей, — это настоящее искусство. Результаты работы порой невозможно предугадать. Образ нужно планировать, к нему нужно готовиться, но все равно никогда не знаешь, к чему приведет траектория творчества. Имеет значение лишь то, что результат должен удивить нас самих и быть, безусловно, лучшим из всего, что было сделано в «Моне» раньше.

К десятой фотосессии я научился вычислять часть аспектов, составляющих «волшебные» имиджи, которые вот уже 10 лет обеспечивают «Моне» репутацию выдающегося явления в индустрии красоты. Для того чтобы имидж, обложка или иллюстрация в журнале «работали», необходимо, чтобы образ модели был немного нереальным и обладал сильным магнетизмом. Модель должна быть немного недотягаемой, с умными, глубокими глазами, в которые хочется окунуться. Поскольку все детали образа не могут быть идеальными, то доминировать должна одна фишка — форма стрижки, актуальное или необычное окрашивание, подиумная укладка, что угодно. Но бывали случаи, когда все эти правила не срабатывали, и наши задачи решал просто удачный, почти случайный кадр или необычная композиция.

Постепенно я понял, что «Моне» готов к созданию собственных сезонных коллекций. Это слово было позаимствовано у высокой моды. И стало еще одним мотиватором для всех стилистов сети. Многие мастера мечтали и мечтают принять участие в создании коллекции, но не знают, как достичь требуемого уровня развития креативного мышления.

В любой творческой работе — будь то организация шоу или создание коллекции — важна золотая середина: нужно обязательно готовиться и иметь план, но в то же

время не бояться от него отклоняться. Если в процессе работы приходит новая идея или появляется уникальная модель, можно и нужно скорректировать план и начать воплощать эту идею или обыгрывать индивидуальность модели.

Во время самых первых фотосессий я предпочитал работать в режиме «ручного управления». Мне не хотелось, чтобы фотограф, визажист или костюмер перетянули одеяло на себя, и результат стал частью портфолио наших подрядчиков, а не визуальным контентом «Моне» с его философией и особым отношением к женщинам. Я старался, чтобы на площадке все получали удовольствие, чтобы был командный дух. Часто и бескомпромиссно я говорил «нет», когда не нравился имидж, или как в нем получились волосы, просил переделывать, переодевать, перечесывать, пока не появится кадр, увидев который все хором скажут: «Wow!». На фотосессию я всегда настраиваюсь, как на то памятное собрание в «Моне» на Новинском бульваре, когда сказал: «Я пришел, чтобы сделать сегодня «Моне» еще лучше». Кадр уже может быть на «четверку», но я настаиваю на том, что мы должны сделать самую выдающуюся фотосессию в истории «Моне» и сделать ее на «пятерку», чтобы и через 50 лет ею можно было гордиться.

При создании любого образа в коллекции «Моне» мы всегда стремились, чтобы модель оставалась женственной, нам было важно подчеркивать природную красоту женщины, ее привлекательность и сексуальность. Мы стремились к тому, чтобы прическа была необычной, «с перчинкой» — вечная классика скучна и неинтересна. Мы хотели, чтобы модель радовала глаз молодостью. «Моне» очень важно нравиться и быть на одной волне с сегодняшним поколением 25-летних. Ведь для них и рождается мода, и именно им мы хотим сегодня показывать актуальную женственность, чтобы они пополнили ряды наших клиенток в будущем.

Однажды Стив Джобс сказал одному из дизайнеров Apple: «Ты должен что-нибудь сделать, чтобы я смог выразить к этому свое отношение». На фотосессиях «Моне» я использую тот же принцип: надо действовать, а не сомневаться, надо быть смелым, чтобы показать, как ты видишь мир. И не важно — вдохновляет тебя архитектура, дизайн, кинематограф или просто интересные люди на улицах города. Главное — не уставать открывать дверь, за которой находится то, что тебе пока еще не известно. И благодаря этим приключениям ты растешь, узнаешь мнение окружающих, у тебя появляется уверенность в собственных силах и видение — твое собственное видение.

После проведения сотни фотосессий, после работы с лучшими моделями на неделях моды и «Мисс Россия» в «Моне» наконец созрело понимание того, что бренду

необходимо собственное модное шоу, где все событие будет посвящено волосам. Обычно волосы, стрижка делают стиль и образ человека завершенным. Стрижка — это часть гардероба, которая существует в общем пространстве актуального стиля человека. Настало время изменить правила игры и расставить акценты заново.

Мероприятие получило название Mone Impression, в честь картины Клода Моне «Впечатление. Восходящее солнце», которая произвела фурор в 1874 году на выставке «отвергнутых» и дала жизнь терминам «импрессионизм» и «импрессионисты». Впечатление — это самое главное на нашем ежегодном мероприятии: впечатление членов жюри, впечатление всех сотрудников сети, впечатления наших клиентов. У Mone Impression простые правила: ограничений НЕТ. Можно делать прет-а-порте или высокую моду, стрижки или окрашивание. Главное — выразить себя и представить завершенный и актуальный сегодня образ, а не экспонат из прошлого. В Mone Impression могут принять участие все: и молодые мастера, и опытные стилисты. Это наш внутренний парикмахерский «социальный лифт». В конкурсе может победить любой, доказав тем самым свое право на переход вверх по лестнице успеха в «Моне». Изначально Mone Impression создавалось для того, чтобы молодые таланты и уже состоявшиеся профессионалы могли выплеснуть свою творческую энергию и получить удовольствие от этого креативного приключения, так как стилист, на наш взгляд, без реализации своей творческой энергии не может полноценно жить и работать.

Со временем это мероприятие стало самым статусным в сети «Моне». Благодаря ему было выявлено множество молодых дарований. Его победители становились полноправными участниками команды создателей новых коллекций «Моне», они начинали работать от «Моне» на престижных шоу и церемониях. Но главная ценность шоу все-таки в том, что оно помогает «воспитывать глаз» всем мастерам сети, даже тем, кто воздержался от участия в показе.

Глава 18

В поисках ДНК бренда

Ребрендинг позволил «Моне» изменить свое позиционирование с так называемого бизнес-класса в более высокий сегмент. Средний сегмент, как правило, более уязвим в периоды экономической турбулентности. Потребители делятся на чувствительных к цене и чувствительных к имиджу. Предприятия сферы услуг среднего и бизнес-класса в кризис проседают гораздо глубже, чем честный эконом и достойный премиум. К тому же средний класс в России на тот момент был немногочислен, а рамки его размыты.

Мне надо было донести до потенциальных клиентов новое позиционирование «Моне» как сети салонов первого выбора для состоятельных женщин. Именно его я и хотел передать с помощью рекламной кампании обновленного «Моне», для чего обратился за помощью в несколько российских рекламных агентств. Мне нужна была креативная идея, уникальное послание потенциальным гостям, из которого было бы понятно, что поменялось в наших услугах и салонах, кроме стен и визуальной концепции.

Каждая новая команда рекламщиков давала мне креативный бриф. Мы вместе с ними заполняли формуляры, но заходили в тупик, когда я начинал говорить о естественности и женщине «Моне» и вдобавок сбивался на импрессионизм. Меня спрашивали: с каким рекламным сообщением обновленная сеть собирается выходить на рынок красоты? А я ждал адекватных предложений с их стороны.

Было понятно, что «Моне» находится в поиске своей ДНК, но все рекламщики, с которыми я тогда пытался сотрудничать, начинали разговор с размера бюджета и предпочитаемого медиамикса. Некоторые из них были убеждены, что если изо дня в день повторять даже самое нелепое словосочетание, то можно заставить людей выучить его. Но мне нужно было совсем другое. Хотелось найти образ, отражающий мое почти геологическое отношение к Женщине, отыскать слова, которые надолго остались бы в памяти людей как удивительное открытие сущности парикмахерского искусства в салонах «Моне».

Первое рекламное агентство мне предложило концепцию «Сравнения с импрессионизмом»: Клод Моне, французский шик, шляпки, завтрак на траве. Мне это было близко, но я понимал, что «Моне» уже перерос этот этап, для меня это уже выглядело как ретро, востребованное в XIX веке, а надо было двигаться вперед и соответствовать образу салона красоты для современной, активной, следящей за собой жительницы мегаполиса. Стилль мастерской художника мне перестал нравиться. Он был хорош для небольшого количества точек, находящихся в ручном управлении. С таким интерьером тяжело было развивать идею сетевого салона, где важны чистота концепции и выполнение стандартов.

Второе агентство предложило идею «Женщины-цветы», в которой волосы, уложенные по-разному, сравнивались с цветами. Это тоже не было близко, звучало слишком надуманно, не трогало эмоционально, не слишком актуально, да что там — отдавало нафталином.

Третье агентство предложило концепцию «Ветер вам идет», где естественно развевающиеся по ветру волосы превращались в листья пальмы, песчаную волну дюны, струи дождя, причудливую горную породу и так далее. Концепция была чересчур эмоциональной и философской. В ней не было никаких модных трендов, только отсылка к природе. Казалось бы, лес и река — это хорошо, но причем здесь женщины и тем более прически?..

Я стал догадываться, что проблема не в них, а во мне и в том, что, к сожалению, на тот момент, кроме импрессионизма и естественности, салоны «Моне» у профессионалов рекламного рынка ни с чем не ассоциировались. В общем, было много



Бренд-гуру Томас Гэд и его жена Анетт Розенкройц, 2008

попыток понять, как сейчас говорят, наше брендовое обещание, или послание. К концу поисков, когда мне задавали вопрос о том, в чем же отличие «Моне» от других брендов индустрии красоты, меня это начинало немного злить. Хотелось сказать: «Вы же профессионалы, вы нам это и скажите. Придумайте за нас!».

Но так, к сожалению, не бывает.

Все не так просто, в этом и есть прелесть предпринимательства: никто, кроме тебя, не поймет и не прочувствует до конца мотивы того, почему девушки ходят в твои салоны красоты, а не в другие, какие у гостей ожидания и что мы можем сделать с ними и с их волосами такого, чего они не смогут получить в других салонах.

В Стокгольмской школе экономики одним из преподавателей был всемирно известный теоретик и практик создания брендов, сфокусированных на построении эмоциональных отношений с клиентами, Томас Гэд. Во время обучения у меня не хватило

времени детально разобраться в его подходе к брендингу, но чуть позже мне в руки попал его бестселлер «4D брендинг»*, в котором он рассказывал о методологии поиска ДНК бренда, а также излагал взгляд на коммуникации бренда как на долгосрочные инвестиции в его всестороннее развитие. В тот момент я как никогда остро понимал, что у меня не налажены коммуникации бренда ни с гостями, ни с сотрудниками, ни с рекламным агентством. У меня самого в голове была каша из рубленых фраз, разрозненных тезисов и цветистых лозунгов, напоминавших выступления Фиделя Кастро. Нам нужна была высокоэффективная система коммуникаций «Моне» как с клиентами, так и с сотрудниками. Изменив салоны внешне, предстояло измениться внутренне, нам нужно было прочистить мозги и сформулировать наконец наши ценности. В противном случае возникала опасность того, что «Моне» так и будет ассоциироваться с цветочками и импрессионистами. Быть просто милой компанией приятных людей — это не идея, способная менять мир к лучшему. Меня такое позиционирование не устраивало, хотелось увидеть свою компанию во всех четырех измерениях: функциональном, ментальном, социальном и духовном.

В 2006 году я решил, что хочу поработать с Томасом Гэдом. Этот импозантный швед вдохновлял меня своей биографией. Он сумел превратиться из военного летчика королевских ВВС Швеции в одного из мировых гуру брендинга. На его счету не было ни одного сбитого самолета, зато он гордился несколькими Пальмовыми ветвями Каннского фестиваля рекламы, а также тем, что помог Nokia найти миссию, выраженную во всемирно известном словосочетании Connecting People. В разное время он консультировал Virgin, SAS, Microsoft и многие другие мировые бренды. Томас — колоритный человек, общение с которым доставляло огромное удовольствие. Все в его жизни было направлено на то, чтобы помогать брендам стать лучше. Даже свое поместье Мединге с особняком XVIII века, которое король Швеции подарил ему за «выдающийся вклад в экономику королевства», он превратил в штаб-квартиру международной организации теоретиков и практиков брендинга под названием «Мединге групп».

В работе над брендом Томас берет на себя миссию медиума, умело управляющего wisdom of the crowd, то есть коллективным бессознательным гением. Он умеет общаться с людьми и задавать вопросы, которые извлекают из них глубинные смыслы того, чем они заняты каждый день и в чем преуспели. Многие люди ведь так до

* Томас Гэд. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.

конца и не понимают, почему они успешны. Это частое явление: человек со своей самобытностью достигает большого успеха, но даже не догадывается об истинных причинах этого. И тут на помощь приходит Томас и раскладывает все по полочкам, превращает рой мыслей, идей и чувств в стройную систему формулировок, которые понятны миллионам других людей.

Для работы над брендом Томас попросил меня собрать людей — носителей ценностей «Моне». Я взял с собой десять топ-менеджеров, чьим мнением дорожил, и мы уехали из Москвы, чтобы искать новый «Моне». Среди множества других упражнений и заданий, которые мы выполняли для того, чтобы подготовить сознание к поиску ДНК компании, была даже настоящая медитация. Томас очень умело ввел нас в состояние транса, и каждый должен был представить «Моне» через 20 лет. Это было очень интересное упражнение потому, что в обычной жизни об этом никогда не думаешь, живешь сегодняшним днем, годом, редко кто пятилеткой. В Стокгольмской школе экономики нас как-то просили представить надпись на нашей надгробной плите, но медитация под управлением Томаса Эда была более разносторонней и продуктивной.

Во время нее я представил, как я, точно Алиса в Стране чудес, падаю по трубе, по кроличьей норе и оказываюсь в фильме «Шоколадная фабрика». В том, что я увидел, мне нравились какая-то загадка, футуристический дизайн и слаженная работа красивых людей. Мастера точно летали вокруг клиентов, совершая физически невозможные действия парикмахерскими инструментами.

Когда участники рабочей сессии вышли из медитации, то с воодушевлением озвучили свои видения. Кто-то увидел нас во всех мировых столицах, кто-то рассказывал о красивых премиях, которые получит «Моне» как уникальное явление в индустрии красоты. Вроде бы напрямую все это не было связано с поисками ДНК. Но на самом деле в наших визуализациях был глубинный смысл — истинное предназначение сети салонов «Моне», которой мы станем гордиться по прошествии времени.

В перерыве рабочей сессии во время обеда Томас расспрашивал меня про мой личный сон о «Моне», который я не стал озвучивать во время работы, потому что он показался мне слишком похожим на диснеевский фильм. Томас внимательно слушал, допытывался до каждой мелочи, а в конце обеда спросил:

— Не кажется ли тебе, что формулу успеха «Моне» можно описать словами *magic between us*? По-моему, волшебство — самое подходящее слово к тому, чем занима-

* Волшебство между нами. — Примеч. авт.

ется «Моне». Волшебство происходит каждый день между вами и вашими гостями, а также между сотрудниками «Моне».

— Да! Это здорово! — ответил я. — Это именно так. То, что происходит между нами и нашими клиентками, очень похоже на любовную «химию», но «волшебство» — более точное слово.

Я вспомнил те эмоции, то сияние на лицах женщин, выходящих из наших салонов, и понял, почему, глядя на них, ощущал прилив эндорфинов. Когда женщина приходит в салон, она хочет найти средство изменить свою жизнь, кардинально поменять или хотя бы освежив свой образ. Не форму прически и цвет волос, а собственное восприятие себя.

Она может прийти и в другой салон и найти там хороших креативных мастеров. Но у нас ее ждет нечто большее — неравнодушные, эмпатические люди, которые сумеют почувствовать и понять ее неповторимую женственность и с любовью создадут образ, подчеркивающий ее уникальную красоту. Люди «Моне» отличаются от коллег в других салонах тем, что обладают пониманием сути женственности, которая состоит из человеческого магнетизма и сексуальной притягательности, из доброты и глубины чувств, из особой женской мудрости, желания и способности нравиться. Когда женщина выходит из нашего салона, она иначе держит голову, у нее изменяется походка, она по-другому смотрит на мир и готова к новым, счастливым поворотам в своей жизни.

Именно это и называется волшебством «Моне».

Всю жизнь я мысленно ставил женщину на пьедестал. Во время креативной сессии с Томасом Гэдом я понял, что женская красота вырабатывает у меня эндорфины, и поэтому то, что я в результате длительных поисков остановился и преуспел в салонном бизнесе, было в какой-то степени предопределено природой.

Креативная сессия продолжалась. Мы много спорили, обсуждали, голосовали, постепенно уменьшая количество слов и доводя до совершенства ДНК «Моне», найденное с помощью методик Томаса Гэда. К концу двухдневного интеллектуального марафона мы не просто были носителями ценностей «Моне», мы были готовы прописать их на бумаге. Парадигма Томаса не беспорна, но она в отличие от многих других маркетинговых и экономических теорий заботится прежде всего о том месте в сознании (а не в кошельке) человека, которое занимает бренд. Это было именно то, чего мне не хватало.

Бренд по Томасу Гэду должен был четко отвечать людям на вопрос, в чем его Продукт — польза для потребителя, в чем его Позиционирование — отличие от других

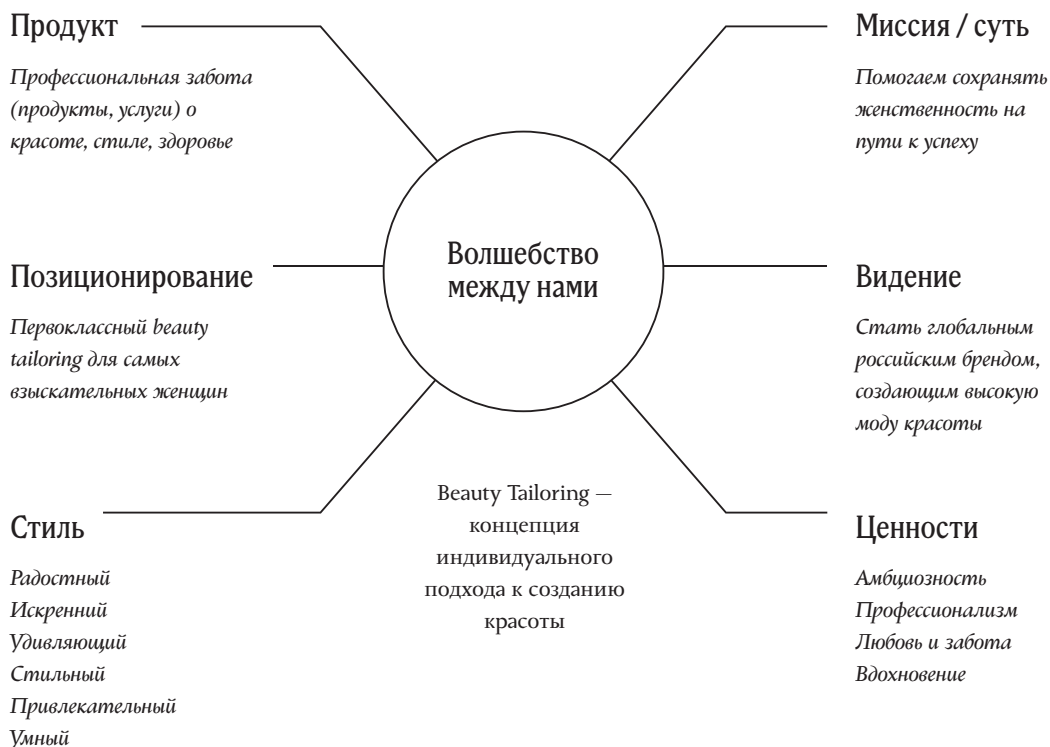
игроков рынка. Бренд должен иметь Видение — знать, куда он идет и чего хочет добиться в течение ближайших 5–7 лет. У бренда обязательно должна быть Миссия — некая проблема в обществе, которую он решает своим существованием. А кроме этого, бренд должен быть узнаваем за счет своего уникального Стиля и твердо придерживаться своих Ценностей.

Ключом, кодовым словом, условным сигналом к тому, чтобы во всех деталях вспомнить все составляющие бренда, являлся Девиз, который Томас призывал не путать с маркетинговым слоганом. Фраза «Волшебство между нами» как раз и стала девизом «Моне».

Для ДНК — бренд-кода мы с Томасом нарисовали иллюстрацию. А миссию сформулировали так: «Помогаем женщинам быть успешными, сохраняя женственность». Со времен креативной сессии с Томасом Эдом прошло уже больше девяти лет. Но миссия по-прежнему звучит актуально. Дело в том, что погоня за успехом, желанием преуспеть на мужском поле жизненной битвы часто ставит женщину перед выбором: либо уподобиться мужчине и отказаться от женского начала, либо отказаться от борьбы за место под солнцем и ограничить свои интересы тремя «К» кайзера Вильгельма II (kinder, küche, kirche*). У меня не вызывали симпатии и мужеподобные бизнес-леди, и погрязшие в быту, ставшие тенью успешного мужа, домохозяйки. Женщина с большой буквы, женщина, вызывающая во мне прилив эндорфинов, находится в золотой середине между этими двумя крайностями. Она активна и деятельна. Она хочет многое успеть, многого достичь. Но при этом не потеряла то, что называется женственностью, женским началом. Ей очень сложно оставаться собой в мире, где правят мужчины. У нее часто не хватает времени на то, чтобы подпитать свою женскую магию с помощью древних ритуалов, среди которых уход за волосами и лицом существует наравне с заклинаниями и зельями. Приходя в «Моне», женщина не просто стрижет и укладывает волосы, сюда она приносит час-полтора своего драгоценного времени на алтарь своей женственности. И потраченное воздается сторицей, давая женщинам с умными глазами силы дальше гордо шагать к успеху, оставаясь женщиной.

Девиз «Волшебство между нами» настолько мне понравился, что следующая рекламная кампания была запущена с ним в качестве слогана. Было куплено 200 стрит-форматов. Там на белом фоне была изображена солнечно-рыжая девушка в ореоле из локонов-лучиков. Ее зеленые глаза светились счастьем и светлой женской магией.

* Дети, кухня, церковь (нем.)



ДНК «Моне»

Была также запущена рекламная кампания на самом неожиданном и, как считалось, неэффективном для индустрии моды носителе — на радиостанциях. В радиоэфире, как правило, нет рекламы духов, шампуней или салонов красоты. Чтобы проникнуться эмоцией нового парфюма или эффектом средства по уходу за волосами, на них надо посмотреть, а в гляцевых изданиях еще и понюхать. Рассказать о красоте по радио невозможно. Тем не менее десять радиостанций Москвы по десять раз в день в течение нескольких месяцев транслировали ролик, в котором я говорил: «Здравствуйте. Меня зовут Александр Глушков. Я люблю красивых женщин... Приглашаю вас в наши салоны «Моне»...». Идею этого ролика мы выработали вместе с Дмитрием Солоповым, основателем рекламного агентства «Идальго имидж». На тот момент они уже создавали свои передачи для радиостанции «Серебряный дождь»,

а впоследствии принимали участие в становлении «Business FM» и «Коммерсантъ FM», поэтому во всем, что касалось радиорекламы, я ему полностью доверял. Дмитрий и предложил попробовать использовать ролик в формате «визитная карточка» — имиджевый ролик, основная цель которого состояла в том, чтобы повысить узнаваемость бренда через появление в информационном поле личности создателя компании, который любит свое дело и искренне стремится сделать клиентам ценное предложение. Так как я еще не записывал рекламу на радио, меня это очень увлекло, весь творческий процесс был похож на креативные проекты «Моне».

Ролик произвел фурор. Реклама имела колоссальный эффект. Может быть, потому, что я сказал текст тембром, который нравится женщинам. Может быть, аудитория почувствовала мою искренность, а может, случилось то, на что я не рассчитывал: у сети салонов «Моне» появилось человеческое лицо, конкретный персонаж, которого, видимо, раньше всем не хватало.

Рекламная кампания многое изменила в моей жизни. До этого момента я всегда старался оставаться в тени, не докучать разговорами про «Моне». А с началом ротации рекламного ролика произошло превращение меня в Александра Моне. Хорошо это или плохо, но с этого момента я понял, что мне не спрятаться и не скрыться. Я несу личную ответственность за все победы и неудачи «Моне». После этого я стал ответственнее относиться к каждому своему шагу. Мне хотелось, чтобы каждая девушка в Москве, говоря слово «Моне», испытывала огромный прилив эндорфинов, как будто речь идет о ее любимом человеке. Мне хотелось, чтобы мы по праву стали сетью салонов первого выбора для состоятельных женщин и превратились в самый престижный глобальный российский бренд в индустрии красоты.

Узнаваемость «Моне» взлетела. Хорошо сработал и новый концепт, и то, что за брендом появилась личность. Удивительно, но шести месяцев хватило, чтобы женщины начали воспринимать новую концепцию «Моне», как будто сеть существовала в ней с самого начала.

Во время этой кампании я оценил силу рекламы, сетевого эффекта и новой концепции.

Через некоторое время после создания бренд-кода «Моне» я с тремя членами команды поехал реализовывать вторую часть нашей работы. Кроме нового облика, новой концепции, яркого ДНК бренда, мне хотелось выйти на рынок еще и с каким-нибудь инновационным продуктом. Для его поисков и была устроена сессия, которая состоялась в поместье Томаса Гэда Мединге в 210 километрах от Стокгольма. На нее были приглашены лучшие стилисты королевы Швеции и мастер по инновациям из Франции.

Мы посмотрели впечатляющие видео про инновации, применяли различные методики погружения. Томас играл на рояле. Два дня мы провели в поисках, казалось бы, простых вещей: как стричь людей иначе. Могу сказать, что эта инновационная сессия была очень интересной и нестандартной, но оказалось, что за два дня невозможно изобрести прорывную технику стрижки. Более того, мне теперь кажется, что это даже к лучшему. Если бы мы нашли ее, то сосредоточились на ней и перестали бы думать о волшебстве и эндорфинах, которые исходят от самих наших услуг, от нашего уникального отношения к женщине. Наше воспевание женственности оказалось самой большой инновацией, и «прорывная техника» могла бы помешать это осознать.

Тем не менее мы придумали новый подход к формированию парикмахерского сервиса и назвали его *beauty tailoring*. Это не вполне грамотное, с точки зрения британца, выражение можно было бы перевести как «красота индивидуального пошива». Для нас оно означало, что мы знаем все «ткани» во всем мире, все «техники шитья и кроя», владеем лекалами всех модных «моделей одежды» и с помощью этих знаний создаем индивидуально для каждой клиентки ее неповторимый образ. *Beauty tailoring* давал понять, что мы не берем на себя роль создателей трендов в парикмахерском деле, но доподлинно знаем их все и мастерски адаптируем под особенности внешности каждой нашей гостьи.

К сожалению, формат *beauty tailoring* лег под сукно. Не знаю, что было тяжелее: реализовать этот подход или донести его суть и выгоду до каждого клиента? Возможно, в 2006 году «Моне» либо я сам не были готовы заявить, что мы действительно владеем всеми мировыми секретами индустрии красоты. Возможно, Томасу следовало проявить чуть больше настойчивости в разъяснении мне созданного нами феномена. Но я благодарен ему за то, что он помог мне и моим людям задуматься о высоких смыслах нашего бизнеса, которые мы обычно даже не замечали, и уж тем более не думали о том, чтобы претворять их в жизнь! Для меня лично опыт работы с Томасом Гэдом был похож на картины Сальвадора Дали, которые способны научить работать с воображением и подталкивают к открытиям скрытых смыслов. А «воображение гораздо важнее знания», как говорил Альберт Эйнштейн.

Глава 19

Женский «Оскар»

На мой взгляд, женщины гораздо лучше мужчин. Они добрее. Они излучают мир, любовь и красоту. В конце концов, именно они рожают детей. И женщинам чаще всего важен процесс, а не результат.

Я чувствую, когда женщина светится изнутри. Однажды друг спросил меня, какие женские черты производят на меня самое большое впечатление и запоминаются, и я ответил: — Безусловно, глаза.

— И какие глаза запоминаются больше всех? — уточнил он.

— Добрые, в глубину которых хочется погрузиться и наслаждаться, — сказал я.

Когда мы говорили с Томасом Гэдом о миссии «Моне», то много рассуждали о том, что именно гармония внешней и внутренней красоты вызывает свечение, которое все живые существа чувствуют и тянутся к нему. Оно возможно только, если женщина обладает сочетанием красоты, ума и женственности. И мне хотелось, чтобы «Моне» помогал женщинам приобретать эту уверенность и становиться успешными, сохраняя женственность и внутреннюю красоту.

Я был так горд миссией «Моне», что ни в коем случае не хотел, чтобы она осталась только на бумаге. Я решил делами показывать, что мы думаем о женщинах и что можем для них сделать. Просто так. Не для пиара или рекламы. Мне было важно, чтобы Москва узнала, что «Моне» существует не только для того, чтобы делать стрижки с укладками. Хотелось показать наше особенное отношение к женщине, сплотить вокруг идеи гармонии внутренней и внешней красоты всю команду «Моне».

У меня было огромное желание рассказать всем об отношении «Моне» к женщинам с умными глазами. Из него родилась идея национальной премии Mone Beauty Awards, которую вскоре назвали «Женским «Оскаром». Идея премии звучала так: «Гармоничным женщинам за красивые поступки». Известный скульптор Екатерина Коваль сделала 10 бронзовых статуэток в виде женщины с невесомыми крыльями, олицетворяющей и женственность, и полет души. С Борисом Бергманом и Ильдаром Жандаревым, которых я глубоко уважаю за интеллигентность и творческий подход, я провел пресс-конференцию в Академии «Моне» на Тверской-Ямской и объяснил журналистам, откуда взялась идея премии и что мы хотим ею сказать. Женщин наравне с мужчинами часто награждают за профессиональные успехи на сцене, в кино, политике и даже бизнесе, но редко замечают их внутреннюю гармонию, реализацию как женщины, мамы, эталона красоты и образца для подражания. И нам — мне и «Моне» хотелось, чтобы у девочек и девушек России появились в качестве примера для подражания красивые женщины с умными глазами, на которых они могли ориентироваться и понимать, что успех в жизни может и должен сочетаться с женственностью.

В России испокон веков рождаются очень красивые девушки. Но многим ли из них красота и ум приносят полноценное женское счастье? И какова продолжительность этого счастья? Как часто желание состояться, самореализоваться, быть признанной в обществе мужчин превращает женщину либо «в мужика в юбке», либо в «позолоченную матрешку»? На мой взгляд, и то и другое лишает женщину магической привлекательности, женственности. В современном обществе часто звучат слова о том, что женщина должна, должна и должна. В нем безраздельно доминирует мужской шовинизм. А мне хотелось обратить внимание на тех редких, уникальных, божественных женщин, которые меняют мир к лучшему и при этом остаются женщинами с большой буквы.

Вместительный зал ТКЗ «Мир» на Цветном бульваре в Москве в мае 2007 года был переполнен. Звезды, журналисты, деятели культуры, представители мира моды, мои многочисленные друзья... В первом ряду сидела моя семья. В зале находились



Оксана Федорова, «Мисс Вселенная-2002», она же «Муза «Моне»-2007»

все сотрудники «Моне». Я был рад, что удалось привлечь именно интеллигентную публику, а не обычную для московских модных ивентов ярмарку тщеславия.

В моей жизни было всего несколько событий, во время которых я остро переживал ощущение безграничного, буквально сшибающего с ног счастья, когда эндорфины зашкаливали. Моменты вручения наград на Mone Beauty Awards как раз и происходили этими самыми всплесками невообразимого счастья. Когда я вручал премию Оксане Федоровой под названием «Муза «Моне» — это был главный приз, у меня дрожал голос. Оксана — красивейшая девушка планеты, магнетическая личность, наделена уникальной харизмой. Она занималась благотворительностью, активно помогала детям, являясь посланцем доброй воли ЮНИСЕФ, впоследствии стала учредителем фонда «Спешите делать добро». Я видел, какую гордость испытывали все сотрудники «Моне» за свою компанию, за дело, которым мы занимаемся. В этот день мы все с новой силой поняли, какое красивое и нужное дело делаем и зачем каждый день ходим на работу.

Когда Татьяне Догилевой вручали премию «Муза Кино», Ирине Хакамаде — «Муза «Моне», у них в глазах стояли слезы радости.

А когда Дмитрий Дибров объявил номинацию «Муза Материнства» и пригласил на сцену Ирину Константиновну Скобцеву, икону российского кино и театра, зал стоя аплодировал несколько минут. Она подошла к микрофону и сказала, что не ожидала получить такую премию. Ирина Константиновна, обладательница многочисленных премий, в том числе премии «Шарм» на Каннском фестивале, для нас была не просто олицетворением экранной красоты. Она с ее умом и женственностью служила безупречным примером того, как можно красиво нести себя всю свою жизнь!

Когда гости разошлись, все сотрудники, обнявшись, танцевали. Идея Mone Beauty Awards сплотила нас в этот вечер. После церемонии вручения премии у сотрудников кардинально изменилось отношение к «Моне», к делу, которым мы занимаемся. В 2007 году одна из лучших стилистов «Моне», арт-директор Саша Пономарева, делая мне стрижку в салоне на Садовой-Самотечной улице, вдохновенно рассказывала о своем новом увлечении — фридайвинге и йоге. Она так ярко описывала ощущения при погружении на глубину, что мне как спортсмену невозможно было остаться равнодушным. При каждом новом посещении салона я слышал про новые рекорды Александры. Я не мог себе представить, хотя сам занимался скуба-дайвингом и погружался на 40 метров к затонувшим кораблям, как эта хрупкая девушка погружается на 55 метров без какого-либо оборудования. Какая задержка дыхания и сила воли должны быть, чтобы это сделать?!

Однако Саша скромно сказала, что ее рекорды — это только первые шаги во фридайвинге. А настоящей героиней этого спорта является ее тренер-наставник Наталья Молчанова, которая хочет со мной познакомиться. Несмотря на то, что Наталья начала свои занятия в 40 лет, ей принадлежат все мировые женские рекорды во фридайвинге за последние годы. Она покоряла глубины, преподавала в институте физкультуры и писала стихи. Сашин рассказ меня поразил, и я решил, что мне надо познакомиться с этой уникальной женщиной. Мы встретились в офисе «Моне» на улице Академика Королева и долго общались на тему спорта и неограниченных возможностей человека. Простая и спокойная в общении, первая в мире женщина, преодолевшая отметку 100 метров при погружении в глубину на задержке дыхания, а также первая в мире женщина, задержавшая дыхание более чем на 9 минут, — она произвела на меня колоссальное впечатление.

Наталья рассказывала, как они вместе с сыном пронырнули арку «Голубая дыра» на одном вдохе, что не удавалось прежде сделать никому. Но при этом она говорила, что, несмотря на обилие рекордов, во фридайвинге нет борьбы с соперником, это прежде всего погружение в себя, погоня за ощущениями, за эйфорией от парения в пространстве океана, за той радостью и счастьем, которое испытываешь, когда выныриваешь и делаешь первый вдох и с особой остротой ощущаешь вкус к жизни. Глядя на нее, я думал о том, что это и есть гармоничная женщина, красивыми поступками которой хочется восхищаться. Она оставалась хрупкой, женственной, именно такой, какой я представлял себе женщину, достойную Mone Beauty Awards. Когда я смотрел ее фильм-полет, то подумал, что было бы замечательно увидеть логотип «Моне» на моноласте Натальи. Это было такое волшебство! Она погружалась в бездну медленными и плавными движениями, словно русалка. Это завораживало. Так «Моне» стал спонсором ее выступлений. И на ближайшем чемпионате мира в Словении, где она установила очередной мировой рекорд, Наталья сняла для нас «Моне»-фильм: под волшебную музыку и написанные для нас Натальей стихи она погружалась в морские глубины. Это было самое сильное видео, которое я когда-либо видел. Чем глубже погружалась Наталья в бездну, тем написанное на ее ласте слово «Моне» взлетало для меня все выше и выше, и наполнявшие меня чувства невозможно было передать словами. Это был действительно полет «Моне». Мне настолько нравились эти трогательные моменты сотрудничества, что я не прекращал поиски похожих примеров успеха и женственности.

Наталья Молчанова стала победителем в номинации «Муза Спорта» 2008 года на Mone Beauty Awards. И я хочу привести здесь слова, которые были сказаны о ней на

церемонии: «Считается, что человек может изменить свою судьбу только до 35 лет, а потом он просто плывет по течению. Эту теорию своим личным примером опровергает Наталья Молчанова. В 40 лет заняться новым для себя и только зарождающимся в России видом спорта — фридайвингом — на это способен не каждый! Она удивительна, успешна, занимается любимым делом и восхищает своей целеустремленностью и природной силой».

К сожалению, премия Mone Beauty Awards просуществовала не так долго, как могла бы. На то было несколько причин, мало связанных с моим желанием ставить женщину на пьедестал. Тогда мы сделали все, что что могли. Мы поняли, что идем в правильном направлении, но пошли к своей цели другим путем. Надеюсь, что когда-нибудь «Моне» сможет вернуться к ежегодному вручению наград гармоничным женщинам за красивые поступки. Хотя бы для того, чтобы мы все вновь могли пережить этот незабываемый прилив эндорфинов.

Mone Beauty Awards была посланием, которое после ребрендинга мне хотелось донести обществу. И оно было услышано. Наше название по-иному зазвучало и в мире салонов красоты, и в более широких кругах людей, связанных с модой и красотой. Креативную команду «Моне» стали приглашать на роль официальных стилистов модных показов и конкурсов красоты. Кроме непосредственного роста узнаваемости бренда, национальные и международные конкурсы красоты, показы мод и вручения премий в шоу-бизнесе были интересны нам в том числе и как инструмент личного развития стилистов «Моне». После первой церемонии Mone Beauty Awards ситуация с участием «Моне» в модных мероприятиях в корне изменилась. Теперь не я уговаривал организаторов элитных мероприятий приглашать моих стилистов в свои примерки, а они искали встречи со мной. Мастеров «Моне» приглашали делать прически и в телесериалы, и на ток-шоу, и театральные премии. Предложений стало столько, что можно было позволить себе выбирать. Так что премия внесла свою лепту в становление «Моне» как сети салонов первого выбора для красивых женщин с умными глазами.

Глава 20

Умение общаться и радовать

Не знаю, почему, но у меня с детства была боязнь публичных выступлений. Мне всегда было сложно находиться в большом скоплении людей, возникала тревожность, и хотелось выбежать на улицу. Когда я защищал в Плехановской академии кандидатскую диссертацию и надо было выступать перед маститой аудиторией: академиками и профессорами, я уехал в подмосковный пансионат готовиться. Я представлял, что передо мной сидят академики, и, чтобы излишне не волноваться, мысленно приделывал им заячьи ушки или пытался представить их, когда они были детьми. В день защиты мой однокурсник предложил нам выпить виски для снятия напряжения. Я понимал, что это не работает, и отказался, а потом наблюдал, как у него на защите заплетается от алкоголя язык.

Наверное, у многих из нас в молодости пониженная самооценка. Мы не уверены в том, что имеем право высказывать другим людям свое мнение или давать им советы. Мой путь из интроверта в экстраверта был очень интересным. Как-то раз владелец выставки «Интершарм» приехал ко мне и сказал:

— Александр, тебе надо выступить перед владельцами салонов и рассказать свою историю успеха.

— А зачем мне это надо? Успех у нас пока еще относительный. Вот когда победим окончательно, тогда и буду истории рассказывать.

На что он мне сказал:

— Саша, ты себя недооцениваешь, я уже продал билеты, ты должен там быть.

Я понял, что опыта выступлений у меня нет, через знакомых нашел преподавателя Щукинского училища Владимира Петровича Поглазова и стал с ним заниматься актерским мастерством, развивать в себе уверенность для публичных выступлений и бороться со своими страхами из детства. Так я стал познавать мир театра и кино. Поглазов познакомил меня с Владимиром Абрамовичем Этушем, и я влюбился в его актерскую игру и искрометный юмор.

Потом я учился в бизнес-театре, где подружился с профессором МХАТа Сергеем Шенталинским. Я часто посещал Школу-студию МХАТ в Камергерском переулке и смотрел выпускные спектакли молодых актеров.

Я испытывал огромную потребность делиться всем, что узнавал, читая, слушая на лекциях или в бизнес-школах, с людьми «Моне». Семинар ли это Радислава Гандапаса, обучение в Стокгольмской школе экономики или посещение музея в Saatchi Gallery в Лондоне, мне хотелось этим поделиться с моей командой. Я видел, что учеба помогает улучшать жизнь. От Поглазова я узнал, что волнуются все актеры, просто надо не придавать этому большого значения и относиться проще. И обязательно готовиться. У Сергея Шенталинского я научился тому, что если ты что-то делаешь, то это должно быть убедительным. Например, если в любое время дня и ночи тебя попросить признаться в любви, то организм должен моментально включиться и выдать реплику так, чтобы слушатель поверил в то, что ты действительно любишь. Проблема в том, что мы себя плохо знаем и не используем все ресурсы и возможности. Наше тело, речь, мимика выдают ложную информацию, и в результате нас не понимают, не любят, не хотят строить с нами отношения.

Стилисты «Моне» — те же актеры. Они каждый день на сцене. Главной сцене для клиента. За плохих актеров не хочется платить, а к хорошим возвращаешься снова и снова.

Всем известно, что от умения общаться в парикмахерском деле зависит пятьдесят процентов успеха. Еще во времена парикмахерской «А'Кей» на Ленинградском проспекте произошел один удивительный случай. Клиент ехал в Шереметьево и зашел подстричься. Случайно охранник закрыл его вместе с мастером в салоне, и клиент,

естественно, опоздал на самолет. Мобильных телефонов тогда не было, а домашнего телефона охранника мастер не знала. Они провели за чаем и разговорами целую ночь, после чего этот человек стал постоянным клиентом салона. Любую ошибку можно исправить, главное, уметь общаться, тонко чувствовать клиента.

Мы все не раз слышали фразу: «Как тяжело найти своего мастера!». Если мастер и гость симпатизируют друг другу, между ними возникает «химия», и гость привязывается к мастеру. Парикмахер может в совершенстве знать свое дело, но если он не умеет расположить к себе клиента: не умеет общаться, не любит людей, не уверен в себе, недоволен жизнью, то у него не будет хорошей возвратности клиентов.

Когда я понял, что коммуникация между мастером и клиентом, умение давать правильную консультацию — это 50 процентов успеха, а научить правильно общаться можно любого, я сформировал первую группу парикмахеров для обучения актерскому мастерству. Это было в октябре 2009 года. Академия «Моне» тогда находилась на «Красном Октябре», где только-только зарождалась новая креативная среда. Мы арендовали цех номер 3, где и обучали наших стилистов парикмахерскому делу. Там же по вечерам мы решили учиться актерскому мастерству.

Обучение у Сергея Шенталинского стало нашим уникальным отличием. Я считаю, без развития широкого кругозора и личностных качеств «инвестиции в руки» равны нулю. Они не приживутся и не будут замечены нашими гостями. Стилист должен быть интересной личностью, с которой есть о чем поговорить. В процессе обучения я поражался, насколько все хотели понять себя, найти в себе актера и почувствовать свою харизму, свою творческую, самобытную личность. Это был еще и отличный тимбилдинг, который мы проходили параллельно с обучением. Я сформировал первую группу из людей, коммуникации между которыми были нарушены. Результаты поразили. Участники группы, эти некогда зажатые и скованные люди, сплотились, открыто и откровенно общались друг с другом и не хотели расставаться после обучения. А по окончании курса все стилисты стремительно пошли в гору: кто-то стал позже арт-директором, у кого-то в два раза выросла выручка и, соответственно, заработок, кто-то испытал прилив творческих сил при создании коллекции.

Приведу один пример.

Анна Перельгина — замечательная девушка с креативной короткой стрижкой и огненно-рыжими волосами, проработала семь лет в «Моне» на Новокузнецкой улице. Она сделала хорошую карьеру, наработала большую клиентскую базу и, в общем, была на хорошем счету в компании. Она заметно выделялась среди своих коллег мастерством стрижки, красиво работала, на нее было приятно смотреть: уверенные

Я восхищаюсь, когда
эстетика выходит
замуж за функцию.



2013



2013



2013



2013

Созидание — самое
интересное, что
может быть.

Один раз попробовав,
ты уже не сможешь
без этого жить.

захваты и точные проборы. Хрупкая девушка с тонкими пальцами словно была создана для гениальных стрижек. Мы стали ее развивать: отправляли в лучшие парикмахерские школы мира. У нее были хорошие природные данные — рост, строение пальцев, глазомер, но мешали проблемы в коммуникации с окружающим миром. Было видно, что у нее много нереализованной энергии, но она была закрыта, скованна. Она, как и я когда-то, очень боялась публичных выступлений. Из-за этой защитной реакции ее поведение казалось излишне напряженным, «холодным». И я решил, что ей будет полезно поучиться со мной в группе у Шенталинского и развить навыки эффективного общения. Обучение актерскому мастерству должно было позволить мне получше узнать ее, а ей придать уверенности, помочь раскрыться и выйти на новую орбиту. Так и произошло. В результате обучения Анна раскрылась как сильный лидер и вскоре стала арт-директором салона «Моне» в Благовещенском. В конце каждого курса нам нужно было удивить преподавателя, причем так, чтобы ему это запомнилось. Был солнечный день, мы стояли на красивейшем мосту от храма Христа Спасителя к «Красному Октябрю», изображая скейтбордистов в толстовках. И когда появился наш преподаватель, стали посылать друг другу хлопок, просто душевный хлопок с переполняющей нас и передаваемой друг другу эмоцией. Это было упражнение, которому он нас учил, — «умение дарить себя». Пролетев между нами, хлопок устремился к Сергею, даря ему наши позитивные эмоции. Это был больше чем хлопок. И мы все это почувствовали. Шенталинский преподавал нам огромный урок, он научил нас радоваться друг другу. Теперь, когда курсы актерского мастерства прошли уже десятки групп, все в «Моне» независимо от настроения и сложностей жизни всегда дарят друг другу и нашим гостям огромное удовольствие от встречи.

Глава 21

Успех в «Моне»

Я с детства не любил пафосных и высокомерных людей. Мне не понятно, почему одни считают себя избранными, уникальными и ведут себя надменно. Меня воспитывали с мыслью о том, что все равны в своих возможностях. По крайней мере, мне хотелось, чтобы так было, хотелось жить в мире, где у всех есть шанс реализовать свои лучшие качества. Я рос в семье, где уважали каждого человека независимо от его национальности или других особенностей. У моей бабушки было 11 детей, которые выросли во время войны. Бабушка, оставшись одна, смогла их поднять только благодаря труду и вере в то, что любовь к своей семье — это лучшее, что может быть в жизни. В те трудные времена люди независимо от происхождения делились друг с другом всем, что было. Моя бабушка во время войны мечтала, чтобы ее дети жили лучше. Так все и произошло. В 1950 году мой папа в 14 лет сам по схеме из журнала собрал первый телевизор. По окончании школы он стал летчиком и провел в воздухе в общей сложности четыре года. Я вырос в Тбилиси, очень многонациональном городе. В моем классе учились 32 человека. Из них грузин, армян и русских было приблизительно поровну. Мы

дружили, ссорились, даже дрались, но потом мирились и снова дружили. Казалось, между нами нет никаких различий. Однако ситуация постепенно менялась. И вот однажды, когда я учился в десятом классе, я по проспекту Руставели возвращался с тренировки и увидел, что мне навстречу идет огромная толпа с плакатами «Долой русских». Я не знал, как на это реагировать. В тот период националистические настроения в Грузии достигли апогея. Меня могли назвать не по имени, а просто окликнуть: «Русский!». Мне нравилось мое имя. В моей семье считалось, что надо уважать каждого человека и всегда называть его по имени.

Поняв, что нахожусь в меньшинстве, я испытал эмоциональное давление со стороны большинства и понял, что мир равных возможностей куда-то исчез. Моральное давление большинства на русское меньшинство в Грузии оказало большое влияние на мою дальнейшую жизнь. Я не хотел бежать туда, куда бежит толпа. У меня всегда была потребность защищать того, кого унижают и обижают. С тех пор я четко понимаю и остро чувствую, что испытывают люди так называемого второго сорта, которых принижает большинство, считающее себя выше и достойнее лишь потому, что их больше. Я не хотел менять фамилию, чтобы меня охотнее брали на соревнования за сборную Грузии. Но и доказывать, что человек свободен быть самим собой, что надо уважать каждого человека независимо от национальности, расы и любых других особенностей, было бессмысленно. Самым правильным выходом было уехать в Россию. Что я и сделал.

Уже когда я учился в Пleshке, мне хотелось построить компанию, в которой у всех есть равные возможности, «компанию моей мечты». Я уже понимал, что никогда не смирюсь, если в моем будущем маленьком государстве — в моей компании не будет уважения к каждому, толерантности и терпимости к людям, которые выглядят, думают или чувствуют иначе, не будет веры в человека, в то, что каждый может совершенствоваться благодаря труду и работе над собой.

Через много лет в «Моне» был построен идеальный мир, мир равных возможностей, о котором я когда-то мечтал, где нет давления большинства, нет даже намек на дедовщину и прочие пережитки прошлого. Независимо от внешних данных, цвета кожи, сексуальной ориентации здесь судят о людях только по их результатам труда. Мне кажется, когда в «Моне» появились очень разные, интересные люди, то все увидели огромное количество плюсов от этого разнообразия, от взаимообогащения опытом. В «Моне» никогда не было «титульной нации», я старался предотвращать появление «священных коров», которым дозволено больше, чем остальным. Все знали, что любые конфликтные

ситуации в компании будут решаться по справедливости, честно и социально ответственно.

Я всегда понимал, что если я не смогу обеспечить равенство возможностей для всех и каждого, то компанию будут изматывать эпидемии межличностных конфликтов. В 2005 году сеть «Моне» значительно выросла, и ручного управления справедливостью и равенством возможностей было уже недостаточно, поскольку проблемных ситуаций, связанных с ростом компании, становилось все больше, возникла необходимость прописывать законы жизни и принципы сосуществования разнообразных творческих личностей на бумаге. Нужно было, чтобы все сотрудники без моего прямого вмешательства могли испытывать на себе действие самой важной ценности «Моне» — равенства возможностей.

Когда мы прописывали квалификацию и компетенции, которыми должны были обладать сотрудники на разных ступенях карьерной лестницы, в голову пришло слово «успех». Было решено назвать этот документ «Успех в «Моне». Он фиксировал личные успехи и навыки, при достижении которых работник мог претендовать на больший доход и более высокий статус в компании. Были определены пять ступеней парикмахерского мастерства — от новичка-ассистента до арт-директора. Было прописано, какие экзамены надо сдать, какие аттестации пройти, какой опыт иметь, а также сформулированы материальные и статусные вознаграждения, соответствующие каждой ступени.

С этого момента в управляющей компании все поняли, что очень важно тщательно контролировать соблюдение «Успеха в «Моне», поскольку он являлся стратегическим отличием нашей сети от других. Фактически, эта четкая система оценки навыков и достижений витала в воздухе, и руководство «Моне» просто вовремя предложило то, что было у каждого стилиста в голове. Всем было понятно, что нужно постоянно развиваться и учиться. Интересных, амбициозных личностей в этой профессии было много, а правил игры — не было. Можно, конечно, развиваться, учиться, делать карьеру и не в нашей сети, но в «Моне» даже новичку понятно, для чего нужны здоровые амбиции и каким образом их реализовать. Здесь достаток и статус стилиста будут расти на протяжении 20 лет, а это именно тот период, когда человек наиболее продуктивен и творчески активен. Для сотрудников было важно, что кто-то позаботился и смоделировал для них интересное будущее с объективными правилами увеличения творческих и материальных возможностей на каждом этапе развития.

Мне казалось, что тяжелее всего заслужить доверие мастеров к этой системе, и моей задачей был контроль за исполнением самого важного документа за всю

историю «Моне» в каждом отдельно взятом салоне. Ведь, по сути, это была конституция «Моне», и если бы я не смог гарантировать ее соблюдение и потерял бы доверие сотрудников, то с мыслью о непрерывном росте компании, сохранении семейной атмосферы и высокого качества услуг можно было бы расстаться. Именно это часто и происходит с любыми сетями, когда количество объектов превосходит возможности собственника по ручному управлению. В ритейле это, как правило, 5–7 объектов. Если сеть стала больше, жизненно необходимо либо создать систему, которая будет сама транслировать наработанные за первые годы роста ценности и правила и обеспечить их неукоснительное выполнение, либо ограничиться имеющимся количеством точек и искать пути дальнейшего увеличения их эффективности. Я выбрал путь масштабирования, но хотел не допустить потери качества услуг.

Вопреки моим ожиданиям внедрение «Успеха в «Моне» оказалось самым приятным организационным мероприятием из всех, которое только можно себе представить. Создавалось впечатление, что все давно хотели именно этого. Радовала энергия сотрудников, с которой они восприняли новшество. Я ни разу не почувствовал жесткого сопротивления и нежелания меняться. Я понял тогда, как важно не бороться с энергией людей, а чувствовать ее, взаимодействовать с ней и направлять в нужное русло.

После внедрения я всегда прислушиваюсь к тому, готовы ли люди «Моне» принять то или иное нововведение. Есть много шансов, что трижды хорошие идеи не превратятся в жизнь потому, что на них нет запроса или, может быть, их пока рано вводить. Так произошло в 2008 году, когда я хотел внедрить ежедневник стилиста, который так и остался пылиться на полках в комнатах для персонала.

Еще одной важной составляющей «компании мечты» являлась для меня команда. Я серьезно занимался спортом, где упор делался на личные достижения. Но во дворе я с удовольствием играл в футбол. А в этих играх одного индивидуально-го мастерства недостаточно. Только командная работа помогает добиться победы, только безоговорочное взаимопонимание участников команды вдохновляет на еще большие достижения.

С первых лет существования в «Моне» всегда были лидеры, которые профессионально работали и были лояльны к компании, но командой единомышленников в творческом плане их назвать было сложно. Не было взаимопонимания, никто не хотел слушать друг друга и так далее. Каждый тянул одеяло на себя. Поэтому после нескольких творческих проектов группы распадались. На собраниях креативных

групп чаще других звучал вопрос: «Почему он, а не я?». Хотя мне всегда было понятно почему: кто-то был чрезмерно эгоистичен, кому-то не хватало авторитета, кто-то был недостаточно креативен.

Бренд «Моне» тогда не был тем мощным явлением, которому все должны были соответствовать. Он был в тот момент молодым брендом без большого количества артистических шоу за плечами. Но у меня и у «Моне» было огромное преимущество: мы как губка впитывали все лучшее и проживали в салонной индустрии год за два или даже за три.

В 2003 году я поехал в Лондон на «Альтернативное шоу» — самое грандиозное, самое посещаемое и престижное событие в парикмахерском мире, которое создал британский стилист Тони Рицо. Он пригласил все именитые школы стилистов показать свое искусство на сцене самой престижной площадки в Альберт Холле. Формат шоу — трехминутное выступление на заданную тему от 16 лучших школ. На событие продаются тысячи билетов парикмахерам со всего мира, а собранные средства идут на борьбу с лейкемией. На «Альтернативном шоу» я впервые увидел на сцене величайшего парикмахера всех времен и народов — Видала Сассуна. Шоу настолько меня вдохновило, я подумал, как же было бы здорово «Моне» оказаться на этой сцене. И мой призыв был услышан Космосом.

В 2011 году в «Моне» позвонил Тони Рицо и предложил поучаствовать в «Альтернативном шоу», которое должно было впервые пройти в России, да еще и в Кремле. Это было высокой оценкой работы «Моне», и мы все были очень горды возможностью стоять на главной сцене страны во время самого престижного события в парикмахерском мире.

Вскоре на «Красный Октябрь», где тогда находилась наша Академия, приехал Тони Рицо, чтобы обсудить детали предстоящего шоу, которое имело очень близкую философии «Моне» тему «Иллюзия». Как и все талантливые люди в мире, Тони оказался очень простым в общении человеком. Мы разговаривали довольно долго, и Тони рассказал мне, почему он решил организовать это парикмахерское шоу: в 1983 году от лейкемии погиб его сын, и через какое-то время после трагедии Тони решил начать собирать средства на борьбу с этим недугом. «Если бы у меня был голос, то я собирал бы деньги на благотворительность концертами, но я умею только стричь и поэтому собираю деньги таким способом», — сказал он. После его слов предстоящее событие стало для меня и креативной команды еще более значимым.

Сложно описать, что происходило во время подготовки к шоу. Я понимал, что Кремлевский дворец — это площадка, на которой модное дефиле невозможно



Команда Alternative Hair Show

просто потому, что чинно расхаживающие и замирающие в позах а-ля Vogue модели будут скучны и неуместны. Нужен был номер, который хорошо смотрелся бы с задних рядов большого Кремлевского зала. И какое-то время креативная команда двигалась по пути реализации проекта под условным названием «Капля». Это были даже не прически, а скульптуры из волос. Сам Тони Рицо, посмотрев пробные варианты нашего номера, не смог понять, как мы это сделали. Но где-то посередине подготовки я осознал, что концепция слишком громоздкая и, что важнее, не отвечает философии «Моне» — в ней не было актуальной женственности, к тому же моделям было трудно в них двигаться, а сцена Кремля обязывала нас показать не только волосы, но и шоу.



Alternative Hair Show



Энтони Масколо вручает статуэтку

Когда в середине 2000-х я думал о том, какой вид спорта ассоциируется у меня с «Моне», то на ум приходили художественная гимнастика и синхронное плавание. Соорудить бассейн на сцене Кремлевского дворца было бы сногсшибательно, но нереально. А вот сделать тематическое групповое выступление художественных гимнасток в наших прическах haute couture было возможно. Через своего спортивного друга мне удалось связаться с ведущим хореографом сборной страны по художественной гимнастике Ириной Зеновка. Она быстро включилась в наш креативный проект и помогла привлечь замечательных девушек из сборной. Мы начали репетировать, пробовать. Работа на базе олимпийского резерва «Динамо» начиналась в восемь утра, после чего продолжалась в Академии «Моне» до поздней ночи. Дисциплина у всех спортсменок и стилистов была железная. Но номер не клеился. Наши задумки были несовместимы с пластическими возможностями моделей.

Время начинало поджимать, а передо мной как перед продюсером нашего выступления на «Альтернативном шоу» опять встал вопрос: продолжать работать с гимнастками или спешно искать моделей и идти классическим подиумным путем? Когда я сказал, что «Капли» не будет, креативная команда едва не расплакалась. Но тут Ирина показала нам удивительный номер, который был подготовлен для групповых выступлений на европейском Гран-при по художественной гимнастике. Номер мне безумно понравился, и мы стали спешно подбирать к



Александр Глушков, Тони Рицо, Калина Сазонова, Катя Богомолова, модель шоу

нему сценические костюмы и, главное, прически. Практически до самого выступления мы находились в постоянном поиске. Номер получился потрясающий. Мы назвали его «Нежный кокон», потому что девушки исполняли его с огромным полотнищем тонкого полиэтилена, которое то взлетало над ними, превращаясь в небесный свод, то обволакивало как кокон, то струилось по их рукам, как река, под музыку Florence and the Machine.

Когда после номера мы стояли на сцене Кремлевского дворца вместе с директором Академии «Моне» Калиной Сазоновой, арт-директором Лилей Клычевой и нашей креативной командой, то отчетливо осознавали, почти физически ощущали — мы переходим на новый уровень, на другую орбиту, мы покорили вершину, Эверест индустрии! С такой командой можно ничего не бояться. Мы были счастливы и понимали, что мы не просто сеть салонов красоты, мы — команда

единомышленников, перфекционистов, которые хотят делать свою работу только на 100 процентов.

Но прилив эндорфинов, экстаз были не только от результата нашей работы. Мы получили неопиcуемый всплеск гормонов радости и от высоких отношений, которые у нас сложились за кулисами Кремлевского дворца: царила очень семейная, творческая атмосфера, в которой сами собой появились наши новые командные правила. Все эгоистичное умирало, и мы работали друг для друга и для «Моне». Самым важным достижением этого шоу было то, что у нас сформировалась команда соратников, которые понимали друг друга с полуслова. Мы верили в то, что для успеха надо, чтобы каждый член команды имел право дополнять любой образ; что командное мнение важнее личного; что требуется высочайший уровень дисциплины; что командная работа требует взаимоуважения и максимальной самоотдачи в работе, где все подчинено общему результату. Мы были каждую секунду готовы к изменениям и жесткому анализу деталей своей работы. И главное — при создании шоу нужны только позитивный настрой и мощная концентрация внимания.

Ведущие стилисты и арт-директора, принимавшие участие в «Альтернативном шоу», составляли сборную команду страны «Моне». Вернувшись в салоны, где были и остаются безусловными лидерами, они сумели донести дух истинной командной работы до своих коллег. В результате в моей компании мечты сформировалась еще и команда мечты, которой я очень горжусь, поскольку из нее вышли десятки и сотни удивительных творческих личностей, мэтры парикмахерского искусства.

Глава 22

Сила правого полушария

В 2007 году я решил научиться играть на саксофоне. Мне очень нравится этот инструмент, то, как из него извлекается звук, как он чувствует даже малейшие нюансы дыхания. Я купил рыжий «Сельмер», пригласил преподавателя из Большого театра и стал учить нотную грамоту. Во время занятий я замечал следующую закономерность: когда я сосредотачивался на том, какая нота изображена, и механически нажимал нужные клапаны, то быстрее уставал, не успевал за темпом, и музицирование не приносило ровным счетом никакого удовольствия. Но как только я начинал играть на слух, отключая мозг, игра на саксофоне приносила огромное наслаждение, хотелось повторять снова и снова, да и звучание было гораздо лучше. Тогда я понял, что чрезмерные размышления, анализ собственных действий чаще мешают, чем помогают творчеству. Для того чтобы сделать руками нечто действительно классное, надо уметь отключать анализ, то есть отвечающее за него левое полушарие мозга.



Александр Глушков

Это относится к любому творческому занятию, в том числе к парикмахерскому искусству. Творчество похоже на занятия йогой. Надо стараться сосредотачиваться только на дыхании, делая каждый вдох так, словно это глоток вкусного вина. Настоящий художник видит больше прекрасного благодаря тому, что научился противостоять желанию своего мозга слишком быстро переходить к заключениям. Лучший результат получается, когда срастаешься с объектом творчества, когда он становится частью тебя, а ты — частью его, когда творческий процесс течет через тебя, словно музыка Космоса. В этот момент руки начинают работать как бы сами по себе, используя моторные навыки, хранящиеся в правом полушарии. Почему детям в раннем возрасте умственные и особенно творческие способности развивают через моторику? Именно потому, что без правого полушария невозможно



Выпускники Академии Vidal Sassoon

мыслить образами, мечтать — представлять себе то, чего на самом деле никогда не видел.

Как-то в 2007 году я спросил у директора Академии «Моне» Андрея Трофимова:

— О чем ты думаешь, когда стрижешь? Ты получаешь удовольствие?

— А вы не хотели бы поучиться парикмахерскому делу? Сами все и почувствуете, — ответил он.

До этого момента я не очень углублялся в технологию стрижки.

Я стал приезжать вечерами к Андрею и брать у него уроки. Теоретический материал я усваивал быстро. Когда моя дочь Полина начинала свое обучение живописи, то прежде всего осваивала основы рисунка — умение строить композицию, штриховать, создавая объем на плоскости, а также изучала пластическую анатомию и

пропорции. Есть свои этапы в освоении изобразительного искусства, без которых невозможно сразу начать писать масляными красками, и карандашный рисунок необходим всем, кто хочет развиваться как настоящий художник. В парикмахерском деле тоже есть свои этапы. В этом искусстве все начинается с умения делать прямой срез. Если в начале своего пути этому не научиться, проигнорировать этот этап, то большим мастером никогда не станешь, не сможешь видеть развернутую форму стрижки, которая подходит тому или иному человеческому лицу.

Мой переход от теории к практике парикмахерской профессии оказался не таким простым, как я ожидал. Вначале я тренировался на манекенах, что было непросто, но терпимо. Но потом настало время первой модели. И тут я понял: стричь живого человека — это, мягко говоря, волнительно. Меня переполняло желание сделать все очень хорошо, но и руки не слушались, и стоять было неудобно, и рубашка от напряжения становилась мокрой.

«А куда вы спешите? Такое ощущение, что вы хотите сбежать поскорее домой», — сделал мне замечание преподаватель.

Я немного злился и на себя, и на него, и на модель оттого, что не совсем все получалось, как я хотел. Перелом наступил, когда я заставил себя перестать анализировать свою работу и сказал себе: «Чем медленнее ты будешь работать, тем быстрее будет получаться». Волосы — это тонкий, сложный материал, с ним, как с тургеневской девушкой, нужно обходиться нежно и ласково, а не агрессивно и напористо.

Офисная работа и процесс создания чего-либо руками погружают нас в совершенно разные состояния. Когда о чем-то размышляешь, ищешь решение какого-нибудь вопроса, то мысль работает стремительно, анализируя сотни вариантов действий и их последствий в секунду.

Занимаясь стрижкой, я фактически погрузился в медитацию. Чтобы перестать нервничать во время работы руками, мне надо было попасть в другой мир — спокойный, размеренный, полный красоты и совершенства. У меня появилось желание быть легким, благодушным, дарить радость, получать от процесса только позитивные эмоции, сродниться с человеком, который сидит в кресле. Но на пути к этим ощущениям стоял барьер. Я долго не мог его преодолеть, но через какое-то время понял, что лучший способ преодолевать его — это начать говорить с человеком в парикмахерском кресле о мимолетных приятных вещах. Так постепенно — и головой, и руками я становился парикмахером и начинал гораздо лучше понимать работающих у меня стилистов.

Воображение
намного важнее, чем
знание.

Альберт Эйнштейн



2014



2014



2014



2014





2014

Выпалывайте
сорняки в саду
вашего мозга
и сажайте на их
место цветы.

Дальше было несколько курсов обучения в Лондоне. Во время первого обучения я каждый день должен был постричь семь болванов. Четырех я под руководством Пола Фолтрика стриг в его Академии на окраине Лондона, а затем с тремя болванами в чемодане возвращался в отель в центр города, чтобы в номере сделать еще три стрижки в качестве домашнего задания. Когда входили горничные и заставляли меня за стрижкой манекенов, их реакция напоминала гримасы эпизодических персонажей из фильмов про сумасшедшего маньяка, который каждый вечер делает нечто странное с «отрезанными головами».

Через год я и семь преподавателей Академии «Моне» поехали в Академию Vidal Sassoon на недельный курс обучения к ведущему преподавателю Сильвии, требовательной девушке с мощной харизмой. Она учила, как преподаватель должен говорить, как выглядеть и как работать. Моделями на курсе были в основном немолодые настороженные тетушки, эдакие Мэри Поппинс на пенсии. Одну из них я буду помнить всю жизнь. Она вела себя крайне конфликтно уже во время мойки: то вода слишком холодная, то слишком горячая, то «вы давите слишком сильно», то «вы делаете мне больно». Я, естественно, начал нервничать: с чего это она позволяет себе так со мной разговаривать. Но тут я представил себе, какое количество нервных и неудовлетворенных клиенток проходит через салоны «Моне» каждый день... И ведь мои стилисты как-то с ними ладят. В такие сложные моменты отношений с человеком в парикмахерском кресле побеждают дзен и любовь к людям. Мне не оставалось ничего, кроме как отключить мозг и продолжить выполнять задание Сильвии. В Академии Vidal Sassoon редко дают чаевые, за исключением случаев, когда результат превосходит ожидания. Мэри Поппинс после экзамена дала мне два фунта. Эта монета стала моим талисманом.

Парикмахерская практика кардинально изменила мою жизнь: я перестал постоянно спешить, стал легче в общении и благодушнее. Так что могу подтвердить исследования британских социологов, которые утверждают, что парикмахер — самая счастливая профессия. Когда из кресла встает девушка, которая говорит «спасибо», и на ее лице сияет улыбка от того Волшебства, которое с ней произошло в салоне, эндорфины переполняют и гостью, и мастера. Никакой офисный сотрудник, сидя у экрана компьютера, не способен испытать равную по силе и чистоте эмоцию. И это каждый день происходит во всех салонах «Моне», где мастера стараются делать свою работу честно, профессионально и от души. Я рекомендую всем владельцам салонов обязательно брать в руки ножницы, иначе они никогда не поймут, в какой удивительный бизнес они вложили свои деньги.

Обучаясь парикмахерскому искусству, я получил кроме практического еще и невероятный эмоциональный опыт, который теперь применяю в обычной жизни. Я понял, что значит относиться с любовью к человеку, к его волосам, которые он мне доверил. Я проверил на себе все восторженные мифы о том, как прекрасно быть стилистом, и ощутил все тягостные реалии ежедневного общения мастеров с клиентами. Я также в полной мере осознал, что счастье парикмахера отличается от счастья менеджера кардинально.

Глава 23

Красивый прецедент

Летом 2007 года в газете «Ведомости» вышла большая статья под заголовком «Красивый прецедент». Она была посвящена тому, что шведский фонд прямых инвестиций Mint Capital вложил 8 миллионов долларов в сеть салонов «Моне» и получил за это пакет акций, превышавший 25%. В чем состоял прецедент для российского рынка? Ни в чем особенном, кроме того, что рынок салонов красоты никогда не воспринимался инвесторами как серьезный бизнес. Это был первый случай, когда стрижки с укладками, а не нефть и газ стали рассматриваться как объект для инвестиций иностранцев в России.

Когда я только начинал заниматься салонным бизнесом, я, как и многие молодые бизнесмены тогда, хотел за 3–5 лет отладить бизнес, чтобы затем продать инвестору. С тех пор прошло девять лет, но я все еще не считаю, что воплотил в «Моне» все свои задумки. Я оплатил дорогостоящие услуги Джона Данлопа и Томаса Гэда, которые помогли мне поднять бренд «Моне» на новый уровень, я регулярно посылал преподавателей Академии на обучение в Лондон, и они могли готовить мне столько



Ведомости, 2007

стилистов, сколько требовалось — все было готово к масштабированию «Моне» в геометрической прогрессии. Нужны были только деньги. Я мог бы в избытке одолжить их у «соседа по даче», но я не хотел этого делать, потому что мне нужны были «умные деньги». Иными словами, я искал финансового партнера, а не денежный мешок. К тому же я испытывал потребность в экспертах, которые помогли бы мне правильно поставить цели на ближайшие 10 лет, ответив на вопрос, с какой скоростью должна развиваться компания, чтобы количественные показатели не приводили к ухудшению качественных.

Фонд Mint Capital я нашел благодаря учебе в Стокгольмской школе экономики в 2005 году. Семинар о работе фондов прямых инвестиций здесь вел Глеб Давидюк, один из управляющих директоров фонда. К сожалению, на лекции Глеба я не

был, но мой однокурсник рассказал мне о нем, а впоследствии познакомил нас. Эта встреча положила начало моему сотрудничеству с Mint и нашей близкой дружбе с Глебом.

Позже он сказал мне, что в бизнесе прямых инвестиций 80% решения за или против сотрудничества принимается на первой встрече. Судя по тому, что мы продолжили сотрудничество, мой бизнес показался ему интересным, перспективным и во всех отношениях подходящим для инвестиций.

Сразу после первого обсуждения возможного сотрудничества произошел парадоксальный случай. Для того чтобы на собственном опыте почувствовать атмосферу «Моне», о которой я ему так много рассказывал, Глеб решил выступить в роли «тайного покупателя» в нашем салоне на Садовой-Самотечной и разузнать, что стилисты думают о компании и обо мне как руководителе. Он сел в кресло и как бы между делом начал задавать вопросы о том, нравится ли мастеру работать в компании, довольна ли она условиями труда и оплаты. И стилист так увлеклась рассказом, что во время стрижки случайно повредила ему ухо. Вероятность такой неприятности в «Моне» равна вероятности получить в голову метеоритом. Глеб понял всю нелепость ситуации, в которой его профессиональное любопытство привело к столь неожиданному «кровопролитию». Но атмосфера «Моне» и то, что было сказано о компании и обо мне ничего не подозревавшим мастером, настолько ему понравилось, что он не придал инциденту никакого значения. Об этом происшествии Глеб иногда напоминает мне, если наши профессиональные споры становятся слишком напряженными, но не с целью надавить на меня, а скорее для того, чтобы разрядить обстановку. Вскоре к нашему деловому разговору подключились умные и харизматичные шведы Фредерик Экман и Ульф Персон. Ребята мне сразу понравились. Они были модные, подтянутые, активные, аналитически мыслящие. К тому же у них уже был положительный опыт инвестиций в 14 российских компаниях из разных индустрий, кроме нефти и газа, что мне очень нравилось. Фредерик, например, выводил на российский рынок Oriflame и добился отличных результатов. Кроме того, он работал в совете директоров Стокгольмской школы экономики и был знаком со многими успешными предпринимателями Скандинавии.

Я четко понимал, что с большими опытными партнерами можно существенно ускорить развитие и, главное, сделать это правильно.

Многим конкурентам мое решение показалось тогда непонятным и не вовремя принятым, ведь «Моне» еще не была номером один и не стоила сотни миллионов долларов. Я же видел очевидную выгоду от продажи доли своего бизнеса скандинавскому

фонду: мне хотелось создать национальный бренд, стать лидером, а главное — построить понятный и честный бизнес, который будет жить сотни лет.

Год — с середины 2006 по середину 2007-го, в течение которого оговаривались условия привлечения инвестиций, напоминал мне историю отношений жениха и невесты из благородных семейств, вступающих в брак по расчету. Были «смотрины» на инвест-комитетах перед 20 скандинавскими инвесторами, на которых мы «играли» в верю — не верю. Затем были тяжкие раздумья на тему «и зачем мне все это надо». Потом — заключение «брачного контракта». События развивались очень медленно. Все могло сорваться в любой момент.

Разговоры с инвесторами всегда немного циничны. Их интересуют цифры, отчеты и будущие финансовые результаты, а эмоциональная составляющая бизнеса, бренд и корпоративная культура для них вторичны. Внутренне я был с таким подходом не согласен, потому как считал, что в сложном персонализированном бизнесе без идеи и бренда, который все цементирует, не построить большую, устойчивую компанию. Они высоко оценили и то, что мы сделали с Джоном, и то, что поработали с Томасом, но цифры были важнее.

Да, подумать было над чем: мне предстояло проинвестировать собственное время в количестве 9 месяцев и немалые деньги в финансовый и юридический аудит своей компании и лучше узнать ее привлекательность для западного капитала. Тем не менее я пошел на этот эксперимент. Общаясь с людьми цифр, я набирался опыта, который должен был помочь мне построить корпорацию с хорошей операционной и финансовой системой. Будучи единственным акционером компании, я варился в собственном соку и часто становился жертвой своих иллюзий. Отвечая на многочисленные и часто острые вопросы инвесторов, я начинал понимать, что мои финансово-экономические знания собственной компании не уходят в глубь и на полвершка. Общение с Mint Capital заставило меня докопаться до истинных цифр, отражавших коммерческую состоятельность и, главное, перспективы «Моне».

В какие компании вкладывают фонды прямых инвестиций, такие как Mint Capital? Они стараются не инвестировать в состоявшиеся большие компании — это дорогое удовольствие с невысокой доходностью. Их привлекают те, кто в течение действия «брачного контракта» сможет стать лидером на рынке. Их интересуют вложения в индустрии, которые имеют высокий потенциал роста. И «Моне» подходил им как нельзя лучше. Количество салонов красоты на тысячу человек населения в России было в пять раз меньше, чем в Америке или Европе. На западе сети салонов в

отдельных странах занимают до 50% рынка, а у всех российских сетей на тот момент было чуть больше 1% консолидации парикмахерских услуг. Так что было куда расти! Для инвесторов очень важна личность основателя и непосредственного руководителя компании. Я хорошо знал ритейл и имел опыт быстрой организации большого числа точек продаж и управления ими. Как правило, за исключением компаний с уникальным инновационным продуктом, инвесторы хотят, чтобы у бизнес-модели компании, в которую они намереваются вкладывать деньги, были аналоги в ведущих экономиках и, желательно, среди тех, которые котируются на бирже, потому что инвесторы всегда думают о выходе из компании. Было приятно узнать, что акции компаний, в когорту которых стремится войти «Моне», торгуются на европейских и американских фондовых биржах. Это было для Mint Capital показателем того, что данную деятельность можно рассматривать как пригодную для инвестиций. Моей целью было ежегодно удваивать оборот в течение пяти лет, довести размер сети до 100 салонов и полностью перейти от предпринимательской модели управления к корпоративной.

В конце концов «брачный контракт» с Mint Capital был подписан. Жизнь заиграла новыми красками. За год было открыто 13 новых салонов. Но тут «тьма», пришедшая из-за Атлантического океана, скрыла сияющие горизонты. Навалившийся глобальный экономический кризис внес кардинальные коррективы в стратегию развития компании.

Глава 24

Кризис-2008 и притча про лягушку

В 2007 году в процессе переговоров со шведскими инвесторами из Mint Capital я решил усилить команду серьезными управленцами, профессионалами своего дела. Однако люди «Моне» в отличие от банковского счета компании оказались не готовы к пришествию варягов — менеджеров со стороны. Не пройдя все ступени карьерной лестницы, «рюрики» совершали одну и ту же ошибку: они относились к парикмахерам, как к продавцам, барменам, провизорам, то есть как к людям, которых легко заменить. Они не понимали, что в компании, где собралось так много творческих людей, все, что они знали о менеджменте, не работает, и их стиль управления, основанный на схемах левого полушария, надо менять — выстраивать правополушарную эмоциональную взаимосвязь с коллективом. С одной стороны, я говорил приглашенным топ-менеджерам, что стилисты «Моне» — самое ценное, что у нас есть, что 100% сервиса сосредоточено в их руках, что с уходом того или иного работника существует риск потери клиентов. С другой стороны, было ясно, что без кнута и пряника — без выполнения поставленных задач и четкого контроля

за подчиненными — ни один руководитель не сможет организовать эффективное управление. В общем, попытки построения новой, «внятной вертикали власти» были, но, к сожалению, каждый приходящий думал о том, как приструнить парикмахеров, а не о том, как выстроить с ними диалог. Все привело к тому, что в этот период начались всплески текучести среди персонала и душевная атмосфера «Моне» местами становилась душной. Но я был увлечен ростом, цифрами, графиками и откладывал решение этой проблемы на потом, на время после реструктуризации системы управления. В 2008 году, давая интервью журналу «Секрет фирмы», я больше рассказывал о планах вырастить «Моне» до 100 салонов, чем о людях компании и женщинах с умными глазами.

После сделки с фондом у меня появилась уверенность в том, что компания сможет стать лидером рынка и будет развиваться семимильными шагами. В кратчайшие сроки «Моне» открыла 13 новых точек. Появились салоны в Санкт-Петербурге и Ростове. Однако не все было так безоблачно. Молодые салоны медленно наращивали клиентскую базу, да и управлять ими на расстоянии было крайне тяжело. Проблему усугубляли высокие арендные ставки, предлагаемые местными арендодателями «жирным москвичам», и отсутствие в регионах людей, которым можно было бы доверить контроль качества услуг и управление персоналом. Мы извлекли уроки из этого не слишком удачного эксперимента и решили, что в регионах «Моне» может развиваться только по франчайзингу. Но это было позже, а в начале 2008 года уровень оптимизма зашкаливал, казалось, рынок будет расти вечно, курс страны правильный.

И тут в августе 2008 до России докатился шторм глобального экономического кризиса, начавшийся с проблем на рынке недвижимости и в банковском секторе США. Это был второй кризис в истории сети салонов «Моне», но легче от этого не становилось. При падении экономики маркетинг работает по-другому, мотивация людей меняется, они начинают потреблять более экономичные товары и услуги, стараются реже ходить в салоны. Цена привлечения нового клиента в кризис вырастает в несколько раз. В сложные времена нужно быть очень мобильным. Если начинаешь откладывать дела на завтра, ожидая, что спрос восстановится в ближайшее время, неминуемо станешь банкротом. Мы не опустили цены на услуги, а наоборот, проиндексировали их на уровень инфляции. И это оказалось очень правильным решением: те, кто понизили цены и изменили свое позиционирование в кризис, были им сметены. Однако доходы все равно падали. В связи с этим приходилось увольнять молодых стилистов с «ненабитой» рукой и невысокой возвратностью клиентов, надо было бежать к арендодателям и снижать арендные ставки.

Для того чтобы помочь выжить вновь открытым региональным салонам, рассматривался вариант моего переезда в Санкт-Петербург, но тогда возникала угроза потери контроля над московскими салонами. Полгода мы искали выход. Но тренды потребительского поведения были неутешительными: простые подсчеты показывали, что объем вложений в покрытие кассовых разрывов новых салонов до достижения гипотетической точки безубыточности во много раз превышает инвестиции в их открытие. После девяти месяцев беспросветной борьбы за выживание совет директоров «Моне» с болью в сердце и тяжестью в душе принял решение о закрытии 11 региональных салонов.

В офисе все с надеждой смотрели на меня, ждали лекарства от кризиса или каких-то других волшебных решений. Надо было показывать, что у нас есть завтра. Но какое? Я ведь и сам осознавал, что мечта о 100 салонах уплывает от меня все дальше и дальше. Пик кризиса 2008–2009 годов стал тяжелейшим стрессом в моей жизни. Я стал терять уверенность в том, что все делаю правильно, сомневаться в будущем «Моне». Мне не было страшно стать банкротом — было страшно потерять 10 лет своей жизни и не оправдать доверие работавших у меня людей.

Будучи по натуре вдохновителем и оптимистом, я попал в ситуацию, в которой на протяжении года приходилось не думать о развитии, а только сокращать издержки и приносить плохие новости.

И вот однажды я пришел на работу и собрал совещание, где напомнил всем сотрудникам известную притчу про двух лягушек, которые свалились в кувшин с молоком и стали тонуть. У кувшина были скользкие стены, и лягушкам казалось, что выбраться невозможно. Одна из них перестала барахтаться и утонула. А вторая решила бороться, пока есть силы. «Нет! Я просто так не сдамся», — думала она и продолжала взбивать молоко лапками. И вдруг она чувствует, что под ногами у нее уже не сметана, а что-то крепкое, твердое и надежное: за то время, что лягушка боролась за жизнь, своими лапками она сбила твердое масло, взобралась на него и выпрыгнула из кувшина. Для меня важно в этой истории следующее: что бы ни случилось, надо сохранять веру в то, что выход всегда есть и что количество ударов лапками до появления масла зависит от того, насколько качественным было молоко. «Я всегда верил, что в «Моне» собрались сливки парикмахерского сообщества. Так что мы с вами обязательно выберемся из этого кувшина», — сказал я на том собрании моим менеджерам и арт-директорам.

В кризис проблемы прилетают не все сразу, а какими-то порциями, и нужно регулировать частоту «взмахов лапками» и общую продолжительность усилий. Когда я

это понял, то перестал волноваться и начал управлять ситуацией, компенсируя влияние внешних обстоятельств усиленной внутренней работой. В сложный период, когда помощи ждать было неоткуда, людям «Моне» нужна была вера в завтрашний день, то есть, чтобы взбить спасительное масло, надо усиленно работать лапками. Так у кризиса появилась обратная сторона медали, положительная. Многих это удивит, но он мне очень сильно помог. Он отрезвил меня в моей погоне за количеством. Он как будто сказал мне: «Стоп! Надо заниматься другим».

В конце 2007 года я летал в Америку на конференцию производителя косметики Redken. И меня поразила информация с развитого рынка парикмахерских услуг США, который на тот момент уже год находился в рецессии: 80% американских салонов были в минусе, 15% в нуле, и только 5% салонов, невзирая ни на что, увеличили показатели прибыли на 20% даже в кризисный год. Рецепт их успеха был простым и в то же время крайне сложным: чтобы не терять клиентов, надо стать лучшим салоном в своем районе.

И мы стали над этим работать. Сосредоточились на двух целях. Первая — это улучшение качества услуг за счет инвестиций в обучение. Компания стала ежегодно вкладывать сотни тысяч долларов в привлечение лучших преподавателей мира, чтобы добиться высоких единых стандартов техники в стрижке и окрашивании, а также развить компетенции преподавателей Академии «Моне». Вторая — четкая фокусировка на том, чтобы стать самым модным брендом в салонной индустрии, стать лучшими стилистами страны, принимая участие во всех ключевых фэшн-мероприятиях столицы: в неделях моды, конкурсах «Мисс Россия», работая с молодыми дизайнерами и модными людьми города. На внутреннем языке «Моне» это называлось маркетингом «чеса» (от слова чесать, то есть делать укладки).

Если нас куда-либо приглашали, и там нужно было просто поставить баннер с логотипом или стать спонсорами мероприятия, то нас это не интересовало. Мы отзывались только на те предложения, где можно было работать руками, создавать образы. Лучшей рекламы наших салонов быть не могло. От «чеса» сеть получала гораздо больше бонусов, чем от какого-либо спонсорства. Как я уже писал в главе «Воспитание видения», у такого формата участия в мероприятиях было несколько неоспоримых преимуществ. Во-первых, «Моне» показывал там умение своих стилистов работать с волосами, а не просто выставлял напоказ логотип со слоганом и рекламные образы. Во-вторых, в процессе работы растет профессионализм креативной команды, а также происходит обмен опытом. В-третьих,

после мероприятия всегда есть публикации в прессе, что гораздо эффективней, чем прямая реклама.

За счет инвестиций в качество и маркетинг «чеса» компания смогла за три года увеличить выручку с квадратного метра салона в три раза. И все это стало возможным потому, что кризис заставил отказаться от погони за количеством. Глобальные экономические проблемы вынудили нас сесть, подумать и решить, что каждый салон «Моне» должен стать лучшим в своем районе, а лучшему стилисту в любимом салоне женщина останется верна даже в кризис. По сути, я вернулся к тому, с чего начинал, когда в конце 1990-х открыл первый «Моне» и старался сделать все, чтобы он выжил в высококонкурентном окружении Новинского бульвара, но на один виток диалектической спирали выше. Я понял, что количественные амбиции, желание плодить посредственные салоны могут погубить сеть «Моне» и без всякого кризиса. Как говорят в спорте, вновь настала пора работать не на результат, а на технику и качество исполнения.

С помощью новой концепции салонов, которую мне подсказал экономический кризис, и индивидуального подхода к развитию каждого салона и каждого мастера «Моне» действительно смогла стать сетью престижных салонов первого выбора для состоятельных женщин. В кризис был успешно открыт первый флагманский салон с новой концепцией на Большой Грузинской, а потом к нему стала подтягиваться и вся сеть.

Среди заповедей на стене Академии «Моне» есть и такая: «Будь модной каждый день». Она относится и к каждому конкретному парикмахеру, и ко всей сети, которая является модным местом. При взгляде на салоны и на наших мастеров гости понимают, что стилисты «Моне» разбираются в моде, и поэтому у них хочется спросить: «Какой стиль вы мне посоветуете?».

В общем, результаты первых 10 лет «Моне» радовали — благодаря постоянному поиску и развитию сеть нашла свою ДНК, завоевала приверженность престижной аудитории и пережила два кризиса. Мы скорректировали направление развития с количественного роста в сторону тщательного отслеживания модных трендов, введения единых техник и технологий за счет постоянного обучения у лучших специалистов мира, создания новой концепции салонов и принципиального обновления Академии «Моне».

Глава 25

Франчайзинг, франчайзинг и еще раз франчайзинг

Кризис 2008–2009 годов убедительно показал, что сеть салонов «Моне» в том виде, в котором она сформировалась за 10 лет, — явление локальное и во многом чисто московское. В Москве сосредоточена существенная часть салонов красоты, действующих в России. Здесь же сконцентрировано более 50% оборота всей индустрии страны. Это не говорило о том, что в регионах спрос на услуги красоты ниже, просто там требовались иной подход, иная подача, чем в столице.

Опыт работы в Санкт-Петербурге и Ростове показал, что развиваться в регионах можно только при условии наличия сильного местного партнера, разделяющего идеи и ценности «Моне». Спрос на премиальные услуги даже в российских городах-миллионниках, особенно в период экономической турбулентности, крайне непредсказуем. Открытие салона в регионе за 250000 долларов по франшизе сети

московских салонов в конце 2010-х было не очень привлекательным для предпринимателей в этих городах.

Но региональных партнеров на горизонте не наблюдалось, а поставленная в бизнес-плане, одобренном Mint Capital, цель — достижение сетью размера в 100 салонов начала казаться мне недостижимой. «Моне» было сложно развиваться быстро в Москве: трудно было найти помещения по адекватным арендным ставкам и хорошим парикмахеров в нужном количестве. При самых благоприятных обстоятельствах можно было открывать не больше 3–5 салонов в год. К тому же для развития уже существующей сети требования к входящим стилистам стали более жесткими. В новых салонах должны были работать опытные арт-директора и топ-стилисты, которых нужно было переводить туда из уже работающих точек «Моне», что не всегда возможно. При среднеотраслевой текучести кадров в 10–20 процентов для действующих салонов требовалось обучать 50 новых парикмахеров в год на четырехмесячных курсах, чтобы закрывать все вакансии и обеспечивать премиальное качество. В «Моне» была введена контрактная система на входе, и каждый студент, обучавшийся профессии стилиста в Академии «Моне», перед началом занятий подписывал контракт. Однако HR-отдел и Академия, которая, кроме обучения новичков, занималась еще и повышением квалификации работников всей сети, не успевали готовить кадры.

Да, я был рад, что мы выжили в кризис, но мне и моим партнерам нужна была какая-то новая стратегия роста. И при условии, что рынок премиальных услуг был крайне ограничен в Москве, а в регионах и того меньше, масштабироваться было некуда. Растить на 15 процентов не входило в наши планы — хотелось расти более амбициозно и масштабно.

Я понимал, что для интенсивного развития бизнеса надо идти в более массовый сегмент.

Но в какой и как? Может, стоит взять франчайзинг какого-нибудь бренда из развитых стран: Франции или Англии? И я стал искать мировые примеры развития сетей в этих сегментах и изучать систему франчайзинга в салонах красоты.

В тот период произошли три встречи, которые повлияли на стратегию нашего развития и привели к созданию новых проектов в более низких ценовых сегментах, чем «Моне».

В своих путешествиях я много хожу пешком. Однажды в Париже я, прогуливаясь по улице Сент-Оноре, любопытствовал и рассматривал витрины дорогих магазинов, и тут увидел в переулке на 2-м этаже вывеску не знакомой мне школы и салона VOG.

Воскресенье, все было закрыто. Но я взял буклет и внимательно его изучил. Так как еще в 2000 году я приглашал преподавателей из французской сети *Sant-Carl-Couffure*, которые проводили двухдневные мастер-классы для парикмахеров моих двух салонов, и знал, как договариваться с западными коллегами, я подумал, что можно будет добраться до владельцев сети и назначить встречу. Я изучил сеть *VOG*, она, как и «Моне», работала в премиальном сегменте и состояла из 50 салонов во Франции, Бельгии и Швейцарии. Я запомнил один из адресов, который находился недалеко от центра Помпиду, и решил зайти туда по дороге в музей современного искусства.

Придя в салон и немного осмотревшись, я рассказал администратору, что приехал на встречу из Москвы и нет ли кого-нибудь из руководства, кто занимается вопросами франчайзинга. Она сказала, что мсье Франсуа как раз здесь, в *color bar*. Френк Франсуа был в прошлом парикмахером и хорошим колористом. Он мне рассказал, что у него уже имелся неудачный опыт работы с российским партнером, и салон, который был открыт им в Москве, через год пришлось скоростигжно и с большими потерями закрывать. Эта история была похожа на детективную мелодраму с высокопоставленным французом, влюбленным в роскошную русскую блондинку, с российской действительностью, с любовным треугольником и торжествующей корыстью — в общем, бульварный роман с печальным концом. И Франсуа, попав в эту странную историю, стал предельно аккуратен в выборе партнеров.

Больше всего меня удивило, что во время беседы он чаще упоминал другой свой бренд, который работает в сегменте доступной красоты. Свои основные предпринимательские амбиции он реализовывал именно в нем. Там, как он говорил, есть огромный потенциал. Бренд назывался *TCHIP*, и салонов в этой сети было больше трехсот. Цена стрижки — 10 евро. Меня удивило и одновременно порадовало, что у него получается развивать одновременно совершенно разные бренды — и для людей, чувствительных к имиджу, и для людей, чувствительных к цене. Тогда я сказал себе: раз получилось у Франсуа, значит, и мне стоит попробовать. Так я всерьез стал думать о том, чтобы развиваться в сегменте доступной красоты.

В 2003 году на выставке *Salon International* я познакомился с командой *Sassoon* и пригласил двух преподавателей для обучения мастеров тогда уже сети, состоявшей из пяти салонов. С того посещения Лондона я узнал о сети *Toni&Guy* и захотел познакомиться с Тони Масколо, одним из трех братьев — основателей этой сети. В 2009 году я решил, что пора отправиться в Лондон в поисках путей дальнейшего развития «Моне».

В Лондоне я позвонил в переводческое агентство и после обстоятельного разговора заключил с ними договор. Когда переводчица прибыла ко мне в отель, я сказал ей, что хотел бы через неделю встретиться с Тони Масколо, владельцем известной в Лондоне сети салонов. Мне был нужен всего лишь час его внимания. На что девушка-переводчик сказала, что так дела не делаются, и такие люди планируют все на два месяца вперед. Я попросил ее просто позвонить и сказать ровно то, что я ее попрошу. Я составил для нее текст прямой речи с вопросами и ответами.

Через неделю мы с Тони сидели в переговорной комнате выставочного комплекса и увлеченно обсуждали, в чем заключается франчайзинг. Тони в круглых очках больше был похож не на легенду парикмахерского мира, а на финансового директора с глубоким пониманием экономики и финансов.

Мы говорили три часа. После первого часа я понял, что нам не нужен переводчик. Она расставляла не те акценты и достаточно медленно переводила. А мне хотелось передать все гораздо точнее. В результате нашего «прямого» общения Тони взял салфетку и рассказал, как он открывал первые салоны по франшизе. Было видно, что он настоящий предприниматель с видением и мощной интуицией. Было приятно осознавать, что он открыто делится своими мыслями и наработками с человеком младше его на 25 лет. И мне казалось, что он, как когда-то испанские партнеры «Пенты», увидел во мне первопроходца с блеском в глазах, живым азартом и желанием создавать, менять к лучшему индустрию красоты. Общаясь с Тони, я понял, что будущее, конечно, во франчайзинге, так как именно эта форма сотрудничества помогает развиваться эффективней и быстрее.

Третья встреча произошла по инициативе Фредерика Экмана из Mint Capital. Он предложил поехать с дружеским визитом и поговорить о возможном слиянии или просто обменяться опытом с норвежской сетью салонов Nikita. Основатель этой сети была известной в Норвегии предпринимательницей. Она вела на телевидении довольно популярное бизнес-шоу «Кандидат», управляла вертолетом и каждый год устраивала фестивали парикмахеров в спартанских условиях где-нибудь в скандинавской глуши.

Мы приехали в Осло и оказались, можно сказать, в совершенно другом мире, где время течет размеренно, а на улицах столицы людей так мало, как в дни больших праздников бывает в Москве только с раннего утра. Посетив несколько салонов Nikita из 150, мы пришли на встречу в офис, где я увидел, как владелица сети с помощью IT-системы видит, что происходит во всей сети, контролирует свободные тайм-слоты и оперативно, онлайн ведет бизнес, анализирует и принимает

управленческие решения. На вопрос, что она считает своими достижениями за 20 лет, она ответила, что это топ из семи самых эффективных KPI для менеджеров сети, которые она постоянно оттачивает, анализируя действия лучших управляющих салонов. Менеджмент и хорошо настроенные, операционные и уникальные IT-системы были ее самой сильной стороной. При этом было видно, что в салонах работают преимущественно эмигранты и качество оставляло желать лучшего. После этих трех встреч, произошедших в разные годы и при разных обстоятельствах, я понял, что двигаться дальше к цели, которую я вместе с Mint Capital ставил перед компанией «Моне», можно только в более массовом сегменте и только по системе франчайзинга.

Глава 26

Точка красоты

В 2010 году компания «Моне» предприняла неудачную попытку выйти в средний ценовой сегмент с брендом «МилО». Иногда все мы совершаем ошибки, которые тяжело объяснить. Плохо изучаем рынок. Не уделяем внимания подготовке кадров. Наивно верим в чудо, поскольку его предсказывает нам таблица Excel с финансовой моделью. Все это сошлось воедино в проекте «МилО». Все началось с названия: выбирая среди нескольких наименований, мы выбрали не самое удачное слово — «МилО». Как вы лодку назовете, так она и поплывет. Название оказалось слишком милым и женским, а нам нужна была в том числе и мужская аудитория. Самоуверенность, непрофессионализм и нехватка человеческих и финансовых ресурсов преследовали этот проект на всем его протяжении. Мы выбрали в качестве фирменного неправильный оранжевый цвет. Открыли девять салонов со слабо подготовленными персоналом и менеджментом. Ошиблись с выбором местоположения салонов. Было ощущение, что удача отвернулась от нас. Провал следовал за провалом. Словом, все как-то не заладилось, и вскоре проект «МилО» был закрыт.

В том же году мы с моим другом Глебом Давидюком приехали в Мадрид к его однокурснику по Чикагскому университету, который инвестировал довольно большую сумму в сеть салонов красоты в Испании, насчитывавшую 350 салонов. Я был весьма впечатлен эффективностью вложений. Мы встретились с финансовым директором компании испанской сети — одним из трех братьев Олдани, владельцев компании — и в очень дружелюбной атмосфере обменивались опытом. Эта сеть развивалась в совершенно другом по сравнению с «Моне» сегменте «доступной красоты» с ценой в 13 евро за стрижку. Мне понравились финансовые показатели этой компании и то, что ее бизнес-модель показывала устойчивость в кризисы и уводила клиентов у более престижных салонов. Я был удивлен тем, что, несмотря на достаточно экономный сегмент, в каталогах и в витринах сети были представлены актуальные модные тренды. Концепция этого бизнеса чем-то напомнила мне Zara в фэшн-индустрии с ее «быстрой модой».

Поездка дала толчок к переосмыслению неудач «МилО». Могу сказать точно, что без изучения опыта парикмахерских сетей Франции, Испании, Англии, Норвегии, Германии, без общения с великими мировыми топ-стилистами на протяжении всего существования «Моне» у меня вряд ли что-либо получилось. Это лучше любого университета. Когда общаешься с людьми, уже прошедшими путь, который ты проходишь в данный момент, то вслушиваешься в каждое слово, и становится приятно, что ты не одинок, что есть в мире другие люди с точно такими же проблемами. Это вдохновляет и заряжает на победу.

После этой встречи мы с Глебом за бокалом красного вина и испанским хамоном написали на салфетке план того, в какой сегмент рынка парикмахерских услуг мы хотим пойти и с какой стратегией.

К появлению новой идеи приводит много случайностей. Когда бренд «Моне» стал заметен, меня начали часто приглашать выступить перед предпринимателями. Я считал своим долгом помогать начинающим бизнесменам и готов был бескорыстно отдавать все, что я знаю, неважно, был это Селигер или конференция «Бизнес-молодость». Я заметил, что после выступления вокруг меня образовывалась группа ребят, которые обращались ко мне с вопросом: «Мне тоже хочется открыть салон по франшизе. Как с вами можно поработать?» Однако открыть салон «Моне» стоило 250000 долларов. И для них это были неподъемные деньги.

Я стал размышлять, а какая сумма инвестиций достижима для молодых предпринимателей? И стал буквально как конструктор «Лего» моделировать инвестиции в еще не существующий проект, без названия и позиционирования. Потянут ли они

вложения в открытие в размере 1 500 000 рублей? Какое количество предпринимателей захотят тогда купить франшизу?

Я составил виртуальный бизнес-план и начал подбирать параметры. Цель была — добиться окупаемости в течение 18 месяцев. По сути, я перерабатывал свой опыт «А.Кей», глядя на него через призму «Моне». Мне нравились в этом проекте потенциально меньшая персонализированность и несколько более коммерциализированный подход к делу, которыми он отличался от сложной и затратной системы управления творческими личностями «Моне».

В 2009 году по приглашению Ernst&Young я приехал в Палм Спрингс, где они проводили свою ежегодную и самую известную в мире премию для предпринимателей. В пиковый год кризиса я стал победителем от России в номинации «Услуги». Для меня это был предпринимательский «Оскар», где действительно было уместно со сцены поблагодарить маму с папой и свою команду за такую награду. Что я, естественно, и сделал. Я был счастлив — в кризисный период такая оценка моих действий была для меня очень важна.

Так вот, в один из дней выступал Майкл Делл, создатель бренда Dell. И меня поразило его рассказ о его первом бизнесе, о том, как зародилась идея о создании доступного компьютера. В 19 лет он озадачился тем, как компьютер, который на тот момент стоил 2000 долларов, сделать доступней и продавать за 400 долларов, поскольку по этой цене его были готовы купить миллионы людей, а это огромный рынок. Он стал разбирать и собирать, разбирать и собирать компьютер, стараясь избежать критичного ухудшения функционала и качества. И у него получилось собрать доступный PC.

Вернувшись в Россию, я стал проделывать эти умственные упражнения с выстраданной и более-менее отлаженной, но дорогостоящей концепцией «Моне». Я разобрал на статьи вложения в салон «Моне» и начал думать о том, что можно исключить или заменить без потери ключевых, важных для клиента параметров и компетенций. Чем можно пожертвовать при открытии салона за 1,5 миллиона рублей, а чем нельзя? В какой нише может располагаться этот салон? Свободна ли она? Есть ли конкуренты?

Я со студенческих времен не посещал парикмахерские эконом-класса. В качестве полевого исследования я решил зайти в одну из них на окраине Уфы и подстричься. Ко мне вышла парикмахерша с пергидролевым начесом, удивленно посмотрела на меня и спросила:

— Что нужно?



Первые партнеры и команда «Точки красоты»

Коротко и ясно.

— Да... подстричься хотелось бы, — ответил я.

— А как вас подстричь?

— А как можно? — осведомился я.

Она открыла мне прейскурант на 10 страниц и стала читать названия стрижек, которые может мне сделать: «теннис», «ежик», «молодежная»...

И тут я все понял: советская парикмахерская система до сих пор жива! Даже в 2011 году она процветала везде, куда ходит стричься большинство населения России. На мой вопрос, а может ли она объяснить, зачем мне нужен «теннис» на голове, она устало посмотрела на меня и сказала:

— Нет. Молодой человек, вам, судя по всему, нужна креативная модельная стрижка.

— А что это такое?

— Это тяжело объяснить, но это то, что вам нужно!

Я решил попробовать ее «креативную модельную» и сел в кресло, позволив ей что-то делать на моей голове. Я на тот момент уже умел стричь и обращал внимание на то, с какой зоны она начинает свою работу, какие вопросы задает при консультации, понимает ли она мои ожидания от стрижки, ее длины и формы. И мне было очевидно: она сама не знает, какой будет результат.

Я испытывал сложные чувства. Я был ошеломлен — за 20 лет со времен моей первой московской стрижки на Таганке ничего не изменилось. Я не понимал этот преискуртант, не понимал, что она делала с моими волосами, а она не понимала, чего я хочу. Я мог сказать только одно: то, чем мы с ней тогда занимались, называлось одним простым и понятным словом «обман». И мне, честно говоря, стало не по себе от того, что до сих пор в России миллионы людей, садясь в кресло парикмахера, получают не то, что хотели бы, не то, чего они достойны, потому, что они не могут объяснить свои желания, а парикмахеры не могут понять их.

Выйдя из парикмахерской, я понял, что я на правильном пути в поисках сетевой концепции для эконом-класса. И мне нравилось прежде всего не то, что я могу на этом заработать, а то, что я, как бы пафосно это ни звучало, могу принести пользу людям, открыв для них салоны доступной красоты.

Я понял, что нужно двигаться в «модный эконом» с ценой в 390 рублей за мужскую стрижку и в 490 — за женскую. В концепции было важно не перешагнуть психологический барьер в 500 рублей. Тогда молодые семьи России смогут позволить себе регулярно обслуживаться у профессионалов.

Дальше я стал думать о названии нового бренда и его концепции. Хотелось всеми правдами и неправдами избежать слова «парикмахерская», так как репутация этого явления еще с советских времен была весьма сомнительной. Оно ассоциировалось с некачественными, недружелюбными парикмахерами, которые необоснованно накручивают цены. Было много вариантов названий. Однако, особенно после неудачи с «МилО», задача состояла в том, чтобы не просто найти хорошее название, а сделать так, чтобы в новый бренд можно было влюбиться по одному звучанию. Когда мозг заряжен на какой-то мыслительный процесс, он сам спонтанно выдает идеи: ночью, днем, в театре, в самолете. Находясь на отдыхе, я проснулся ночью и на салфетке (а я никогда не ленюсь записывать ночные мысли) написал словосочетание «точка красоты». Утром я посмотрел на салфетку и спросил у своей любимой девушки, что она думает о названии «Точка красоты». Она ответила, что это сильное название. Если первая реакция действительно позитивная, а не сомнительно позитивная, то это хороший знак. Я обдумал его еще раз, и мне показалось,

что наконец-то удалось найти нечто очень стоящее. Мне даже пришло в голову, что «Точка красоты» — это не просто название сети, а целая, самостоятельная категория в индустрии красоты. Таким образом, не придется писать слово «парикмахерская», которое я воспринимал так болезненно. «Салон красоты» я тоже не хотел писать, потому что это звучит дорого и отпугнуло бы большую часть аудитории. Нам нужно быть привлекательными для большинства семей России, и я гордился тем, что и папа, и мама, и дети будут счастливы находиться в нашей «Точке красоты», а потом будут об этом всем рассказывать!

Так я попал в точку!

С «модным экономом» удача благоволила нам. И в концепции, и при открытии пилота. Я продолжил разбирать на компоненты все ценное, что есть в «Моне», переносить их в другой сегмент и заново собирать там, делая их доступней для новых клиентов. Я пригласил в проект Алену Шпаченко, имевшую большой опыт работы с проектами международного масштаба в индустрии красоты. На момент нашего первого разговора в Киеве она руководила дистрибуцией продукции L'Oréal в пяти странах — бывших республиках СССР, кроме России. Я тогда пытался найти регионального партнера для развития сети «Моне» на Украине. Назначая встречу, я надеялся, что Алена подскажет мне, где можно найти «правильных» людей для сотрудничества в этом направлении. Короткой встречи мне хватило, чтобы оценить масштаб личности Алены. Именно такие люди были мне нужны в проекте сети салонов доступной красоты. В конце встречи я сделал ей предложение стать «локомотивом» проекта «Точка красоты». Алена очень удивилась, так как на тот момент даже и не думала развиваться в предложенном мной направлении и покинуть крупную международную компанию. Я улетел из Киева ни с чем, но через три месяца Алена позвонила сама и спросила, в силе ли мое предложение. Через несколько дней мы встретились уже в Москве и разговаривали гораздо дольше. По мере формирования идеи «Точки красоты» наша работа становилась все более слаженной и эффективной. Для участия в этом проекте она переехала из Киева в Москву и стала именно тем человеком, без которого проект сети салонов доступной красоты мог бы не состояться и уж точно не взлететь так быстро и красиво, как это произошло с ее участием.

На создание визуальной концепции я пригласил моего друга Джона Данлопа, с которого начался путь «Моне» к вершинам салонного бизнеса. Он хорошо знал российского потребителя и ритейл. Были привлечены самые мощные консультанты по франчайзингу из компании «Росинтер». Концепция разрабатывалась целый год.

Мы не хотели повторять ошибки «МилО». На этот раз мы должны были сделать лучший бренд в эконом-сегменте. В этом проекте меня порой пугала перспектива сделать бренд для всех и ни для кого. Создать массовый бренд намного сложнее премиального: думая о том, как привлечь миллионы людей, можно, желая угодить всем, остаться без вкуса, цвета и запаха. Но, как мне кажется, этого не произошло. Наконец, перед нами лежали отличный брендбук и франчайзингбук. Высочайшие стандарты «Моне» были без потерь качества переработаны в стандарты «Точки красоты». Нам удалось попасть в бюджет открытия одного салона в размере 1 500 000 рублей. И мы были счастливы, поскольку в этом сегменте большая ценовая чувствительность и у франчайзи, и у парикмахеров, и у клиентов. «Точка» была ориентирована только на российских поставщиков, поскольку сроки и цены в рублях для этого формата критично важны.

Первая фотосессия, организованная специально для «Точки», была проведена в хипстерской фотостудии на «Красном Октябре». Нужно было, чтобы девушка и парень выглядели как лучшие ребята «на районе»: приятные, дружелюбные, но достигаемые, свои, а не как модели с обложки глянца. Когда первые имиджи были готовы, я показал их Джону. Он был счастлив, увидев их, и сказал, что мы молодцы и нащупали нужную стилистику имиджей, попадающую в нашу целевую аудиторию. Он добавил в логотип цепляющую букву «ч», как когда-то букву «е» в Моне, и это было здорово.

О том, что мы шли в правильном направлении и от нас исходила правильная энергия, говорит еще и тот факт, что нам удалось зарегистрировать свой товарный знак, хотя для этого нужно было договориться с компанией МТС, владевшей правами на сходный знак.

Дальше предстояло тщательно продумать вопросы о предпочтительном местоположении «Точки». И я понимал, что у нас свой путь. В России в отличие от теплой Испании, где стрит-ритейл хорошо работает, другой климат, люди не проводят на улицах время в течение большей половины года. Следовательно, стоило ориентироваться на места, где жители спальных районов круглый год бывают достаточно часто, — то есть торговые центры районного значения и желательно семейного формата с супермаркетом. Помещения с большой проходимостью у метро были менее предпочтительны для бизнес-модели «Точки», так как аренда там значительно выше. А в торговом центре люди вполне могут захотеть подстричься, совместив это с посещением других «якорей» ТЦ, которые и обеспечивают регулярность трафика.

Каждый должен
считать, что его
работа самая важная.

Петр Капица



2015



2015



2015



2015



2016



2016

Изменись сам — и ты
изменишь свой бизнес,
выбери любую благую
цель, полюби ее —
и ты изменишь мир
к лучшему

Так постепенно все звезды сошлись в «Точке».

Первыми франчайзи были друзья, знакомые и наши сотрудники, поверившие в наш проект и в нас. Саша Брацлавский, мой друг, который работал тогда генеральным директором «Моне», стал первым франчайзи новой сети, и я ему безмерно благодарен за этот смелый шаг.

Через четыре месяца после открытия «Точек» я решил объехать их, чтобы увидеть и почувствовать наших клиентов, окунуться в атмосферу салонов. В «Точке» на Борисовских прудах я увидел, что мама стрижется, а ребенок играет за столиком в детском уголке. Мама после укладки рассчиталась на кассе. Я подошел к ней и спросил, довольна ли она обслуживанием. Она рассказала, что работает в центре, и раньше стриглась в центре, потому что ничего приличного рядом с домом не было. Естественно, приходилось переплачивать. Женщина сияла от удовольствия и с улыбкой благодарила меня за то, что мы здесь открылись, за дружелюбие, хороший сервис и честные цены. Мне как предпринимателю было невероятно приятно осознавать, что мы сделали нечто очень нужное и полезное. Такого я не испытывал даже в «Моне», где гости, как правило, более сдержаны в оценках. Клиентка «Точки» забрала сыночка и пошла гулять по торговому центру, а я проводил ее взглядом и был безумно счастлив.

Триумфальное шествие нового формата продолжалось. Мы устраивали «Дни дружбы», чтобы сплотить всех предпринимателей-франчайзи, летали на воздушном шаре, проводили чемпионаты мастерства среди парикмахеров «Точки». Нам хотелось раскатать их творческую энергию, показать, что и в этом сегменте есть место творчеству. Мастера из салонов модного эконома очень увлекались конкурсами. Они сами стали присылать нам фотосессии для каталога «Точки».

Через год существования сети мы провели конференцию франчайзи. Мы праздновали нашу первую годовщину, приветствовали на экране все команды, которые присоединились к нам за это время. В зале царили необычайный корпоративный дух, молодость и азарт. Видео заканчивалось взлетом ракеты. Один год полета. Полет нормальный! Было очень трогательно и здорово, что в одном месте собралось столько единомышленников. Когда мы все вместе скандировали «Точка — навсегда!» и было понятно, что мы непременно добьемся успеха, я ощутил прилив эндорфинов, сравнимый разве что с моментом участия «Моне» в «Альтернативном шоу» Тони Рицо.

В общем, все благоприятные обстоятельства сошлись в нужное время в нужном месте. За три года мы доросли до 100 салонов в двух брендах и стали первыми в

России, кто смог преодолеть эту магическую цифру. Это была победа! Победа всей нашей команды. Но мы по-прежнему стараемся не гнаться за количеством, поскольку на собственном непростом опыте поняли, что в погоне можно запросто растерять свои ценности и душевное тепло.

Правильно все-таки рассуждают те, кто говорят: хочешь не гнаться за будущим, придумай его сам. Самое интересное — это когда ты не знаешь, что там, за дверью, и можешь фантазировать, придумывать, каким оно должно быть. «Точка» стала прекрасным примером моделирования будущего. Мы были аутентичны в своем подходе и к ценам, и к местоположению, и к бизнес-модели и в результате изобрели новый сегмент «модного эконома», которого до нас не было.

Можно нас любить или не любить, но мы уже есть, и мы пришли надолго.

Глава 27

Дорогу осилит идущий

Как-то журнал Forbes пригласил меня на выступление известного футуролога. Он в своей речи сравнивал модели планирования будущего человеком в каменном веке, в XIII веке и сегодня.

В каменном веке, по словам футуролога, человек мог погибнуть каждый день и потому он думал лишь о том, как выжить в течение дня, обеспечить себя и свое потомство едой и крышей над головой. Планировать даже на несколько дней вперед не имело смысла.

В средневековой Европе всемогущая церковь в течение 10 веков внушала людям, что «на все воля Божья», и, следовательно, человеку ничего не стоит планировать, поскольку от его желания что-то изменить в будущем ровным счетом ничего не зависит, раз его судьбой распоряжается сам Господь. Жизнь человека в те времена почти ничего не стоила и проистекала фатально. Церковники приравнивали ношение изобретенных в конце XIII века очков к греху, поскольку слабость зрения появлялась у людей по Божьей воле и, стало быть, ее следовало принимать, как и прочие дары Господа, с благоговением...

Только эпоха Возрождения и последовавшая за ней эпоха Просвещения начали постепенно увеличивать ценность человеческой жизни и, главное, ценность результатов деятельности одной, отдельно взятой личности для всего человечества. Именно тогда в Европе начали появляться титаны мысли, которые пытались заглянуть далеко в будущее и, по возможности, переделать его к лучшему, но не властью оружия, а силой идей.

В XX–XXI веках благодаря техническому прогрессу произошли колоссальные изменения в жизни людей. В наше время человек впервые получил возможность осознанно строить будущее. Благодаря постоянному развитию своих лучших качеств и способностей мы можем улучшать качество своей жизни каждый день. Об этом говорят учителя, тренеры по фитнесу, стилисты, психологи, но, к сожалению, далеко не все осознают, насколько реальна возможность изменить себя для того, чтобы изменить качество своей жизни и создать свое будущее.

Я считаю, глупо не использовать эти возможности, не использовать шанс, который выпал каждому из нас. Благодаря Интернету все знания мира стали доступны не только богатым и избранным, а каждому, кто их ищет. Качественное образование и современный ухоженный внешний вид повышают шансы на успех. Надо только настойчиво воспринимать нужные знания или изучать законы гармонии во внешнем облике. Если кто-то боится выступать перед публикой, можно заняться риторикой и актерским мастерством. Тому, кто хочет научиться делать красивые сайты, можно пойти на курсы веб-дизайна. Можно научиться летать на парашюте, нырять на десятки метров в глубь без акваланга, поставить себе певческий голос. Главное — захотеть! Всякий может преодолеть комплексы, страхи, невежество, заблуждения и стать более востребованным.

Большая удача жить в такое время, когда есть возможность каждый день работать над собой, искать и пробовать все новое. Все инновации находятся там, где мы еще не были. Только когда мы начинаем читать непривычную для себя литературу, встречаться с необычными людьми или посещать новые места, появляется шанс посмотреть на свою жизнь под другим углом.

Франс Йоханссон, автор книги «Эффект Медичи»*, мастер инноваций, с которым мы выступали на одной конференции, говорил о том, что мы должны обязательно

* Франс Йоханссон. Эффект Медичи. Возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур. М.: Вильямс, 2008.

менять привычный образ жизни и экспериментировать, потому что все инновации находятся на стыке разных культур, обычаев и традиций.

На предпринимательском форуме в Палм Спрингс я услышал от победителя конкурса «Предприниматель года» следующие слова: «Я занялся новым делом, потому что хотел контролировать свое будущее, а не находиться во власти страхов, мнения большинства и мыслей о том, что все уже предначертано в моей жизни».

Занимаясь делом, которое полностью захватывает мысли и чувства, надо быть готовым к тому, что рано или поздно бизнес, который вы создаете, начнет переделывать вас. Когда я вспоминаю свое мировосприятие до «Моне» и сравниваю его с тем, как я сегодня смотрю на мир, то ощущаю безмерную благодарность по отношению к той случайной мысли, почти шутке, которая привела меня к открытию первого салона. За 18 лет работы в салонном бизнесе я стал позитивнее, ответственнее, терпимее к людям. Я познакомился и подружился с таким количеством светлых, талантливых и умных людей, которых едва ли встретил в своей жизни, даже если бы стал профессиональным путешественником. А самое приятное то, что большинство людей, знакомством с которыми я горжусь, работали или работают в «Моне» либо имеют отношение к становлению компании.

Сложно утверждать, что «Моне» — это зеркальное отражение моих воззрений, амбиций и ценностей. Но одним «Моне», несомненно, похожа на меня — моя компания в целом и каждый сотрудник в частности постоянно развиваются, познают новое, ищут непроторенные пути и стараются во всех людях рассмотреть красоту и ум. «Моне» не жалеет на это ни денег, ни времени и готова дать шанс развиваться и раскрыть себя всем, кто разделяет ее ценности.

На различных форумах молодых предпринимателей меня часто спрашивают: «Скажите, что вы делаете не так, как другие? В чем изначально были ваши отличия?» И я каждый раз теряюсь, поскольку не знаю, что ответить. Отличия от конкурентов становятся заметными только с годами, даже десятилетиями благодаря тому, что кто-то когда-то поставил себе цель и каждый день шел к ней, невзирая на внешние обстоятельства и внутренние проблемы. Судьба ежедневно дает шанс стать чуть-чуть лучше или сделать лучше свое дело. И этот шанс надо использовать. И только когда каждый день ты честен перед собой и теми, кто в тебя верит, ты засыпаешь с гармонией в душе.

В «Моне» всегда происходило и происходит то же самое. Конечно, мы знаем о том, куда мы идем, но каждый день побуждает нас вносить корректировки, особенно когда мы чувствуем, что топчемся на месте. У японцев есть поговорка: «Когда дом

построен, в него входит смерть». Поэтому построение «Моне» никогда не будет закончено. Всегда найдутся ошибки, которые надо будет исправлять. Придут люди, чей талант еще только предстоит раскрыть. А будущее — это не финишная черта, а лишь общее направление движения.

О чем же эта книга? О том, что дело всей нашей жизни часто ждет нас в самых неожиданных местах. Мы мечтаем о нереальных проектах, стремимся быть кем-то, кем не являемся, рвемся туда, где мы едва ли будем счастливы... Но стоит только иначе посмотреть на простые вещи, как когда-то импрессионисты увидели пейзажи под другим углом, влюбиться в то, что приносит радость и тебе, и людям, и честно идти к своей мечте — и жизнь начнет меняться, наполняться радостным смыслом. Эта книга о том, что нужно каждый день избавляться от страхов, комплексов, чтобы стать настоящим лидером и сделать свою компанию большой и успешной!

* * *

Глушков Александр
Эндорфины красоты

История про бизнес и вдохновение

Корректор Людмила Корчагина
Редактор Янис Кууне
Препресс Алексей Клак

Настоящее издание не содержит возрастных ограничений, предусмотренных Федеральным законом «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»

Подписано в печать 16.08.2016.
Формат 70x100/16
Бумага мелованная матовая.
Гарнитура Conqueror
Печать офсетная. Объем 22 печ. л
Тираж 3000 экз.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ООО «ИПК Парето-Принт», 170546, Тверская область, Промышленная зона Боровлево-1, комплекс №3А, www.pareto-print.ru

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
info@alpina.ru



Александр Глушков

Эндорфины красоты



Прекрасная книга. Вдохновляющая. Отличный мотиватор и путеводитель для предпринимателя. И кроме всего прочего, увлекательное чтение. Лично я не мог оторваться, пока не дочитал до последней точки.

Радислав Гандапас

Самый известный специалист по лидерству и ораторскому искусству

Эту книгу я рекомендую тем, кто хочет открыть свое дело, кто стремится к успеху, для кого красота видится не только в ярких мазках импрессионистов, но и в сущих деталях того, кем ты являешься и что делаешь. Спасибо Саше за книгу! Она укрепила меня в мысли о ценности красоты человеческой личности.

Оксана Федорова

Телеведущая, «Мисс Вселенная», руководитель благотворительного фонда «Спешите делать добро!»

ISBN 978-5-9614-5919-7



9 785961 459197

ООО «Альпина Паблицер»
Заказ книг: +7 (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru

 Мне нравится
facebook.com/alpinabook



приложение
Бизнес-книги
в App Store
и Google Play