

У КОМПАНИИ «РУЯН» И ЕЕ БРЕНДА «ЭКСПЕДИЦИЯ» НЕТ КОНКУРЕНТОВ

Интервью с **А. П. Кравцовым**, президентом и создателем группы компаний «Руян» и зонтичного бренда «Экспедиция»

Бренд «Экспедиция» (принадлежит ООО «Руян») объединяет магазины подарков и товаров для приключений, сеть ресторанов «Экспедиция. Северная кухня», фирменные бани, гонку на внедорожниках «Экспедиция-трофи» и несколько других проектов.

Какова история вашей компании и бренда «Экспедиция»?

Компании «Руян» 16 лет, и из них 15 мы занимаемся созданием брендов. Мы всегда были № 1 в тех категориях, в которых мы работаем, поскольку мы не любим конкуренцию и считаем, что талантливый бизнес — это монополия, а конкуренция — это не талантливый бизнес. Еще до того, как вышла популярная книга «Стратегии голубых океанов»¹, мы разработали теорию, которую назвали «Теория пересечения рыночных ниш». В 1995 году, когда мы начинали, нельзя было стать первым ни в обувном, ни в косметическом бизнесе, но можно было стать первым в бизнесе обувной косметики и средств по уходу за обувью. Мы стали № 1, продавая товар под маркой *Salton*. На пересечении ниш товаров для путешествий, товаров для кемпинга и бытовой химии мы стали № 1 в средствах от комаров *Raptor*.

¹ Ким У. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: ГИППО, 2005.



В отличие от продаж туалетной бумаги, которая одинаково продается в течение года, товары, которыми занимались мы, подвержены сезонности. Пик продаж средств от комаров попадает на конец весны и лето, продаж обувной косметики — на начало весны и осень. Зимой не продается ни то, ни другое, поэтому пришлось заниматься еще и товарами для Нового года. Бизнес — это компромисс между риском и прибылью, каждый новый бизнес несет большие риски, но и больше шансов получить прибыль.

На протяжении трех лет мы строили собственные заводы, затем стали много путешествовать по миру, собирать информацию о разных продуктах и одной из первых российских компаний открыли офис в Шанхае примерно 11 лет назад. На тот момент европейские и американские компании с трудом работали в Китае, китайцы также с трудом работали в разных странах. Мы умели находить общий язык и с теми, и с другими, благодаря чему стали формировать наш ассортимент, объединяя достоинства и тех, и других. Например, аэрозоль для обуви мы делали в Германии, а щетки для обуви — в Китае.

Мировым лидером в бизнесе обувной косметики была *Sara Lee Corporation* с брендом *KIWI*², а в области инсектицидов³ — *SC Johnson* с брендами *Raid* и *Off*. По размерам эти компании превосходили нас в сотни раз. В России нам удалось превзойти их объемы продаж в 3–4 раза. Мы достигли этого, потому что придерживаемся принципа, что каждый наш сотрудник отвечает за будущее компании, как за своего ребенка. Поэтому, как и любой нормальный родитель, наш сотрудник выполняет около десяти функций, которые в других компаниях распределены между разными людьми. В больших структурированных компаниях каждый человек или каждый департамент выполняет некоторую отдельную функцию. Например, одни люди занимаются исключительно продажами, другие — маркетингом, третьи — логистикой. Но человек-функция устает. Мы добились того, что один наш сотрудник по своей эффективности стоил десяти сотрудников *SC Johnson* или *Sara Lee Corporation*. Это основное ноу-хау, которое обеспечило нам конкурентоспособность. В нашей компании и сейчас нет отдела маркетинга, отдела продаж, отдела логистики.

Потом мы открыли ресторан «Экспедиция. Северная кухня», изначальная идея которого заключалась в том, что 100% персонала, включая поваров и официантов, путешествуют и ищут лучшие продукты.

Одновременно было понятно, что все выводят свои производства в Китай. Все борются за наилучшее соотношение цена-качество. Поскольку мы не любим конкуренцию, то сочли, что цена плюс качество плюс история, честно прожитая самостоятельно, всегда будут лучше, чем цена и качество. Под брендом «Экспедиция» мы создаем продукты, открываем магазины и рестора-

ны. Вообще мы все истории честно проживаем на себе, путешествуя на оранжевых катамаранах по Северному морскому пути, участвуя в гонке «Экспедиция-Трофи». Бренд «Экспедиция» увлек нас как бренд жизни и, как следствие, мы ушли из бизнеса обувной косметики и бытовой химии. На тот момент наш оборот составлял около 50 миллионов долларов в год.

Каков оборот «Экспедиции» сейчас?

Сейчас оборот «Экспедиции» примерно такой же, но норма прибыли выше. Под брендом «Экспедиция» работает около 350 магазинов, 3 ресторана, и мы активно развиваемся на зарубежных рынках. У нас уже есть магазины в Турции, интернет-магазины в США, Белграде, Праге, есть дистрибьюторы в Южной Африке, Новой Зеландии, Австралии, мы очень внимательно смотрим на Китай. В течение трех лет можно будет увидеть магазины «Экспедиция» во многих странах.

Александр, какие товары вы производите?

Есть три составляющих нашего ассортимента: 1) аксессуары для путешествий; 2) трофеи, воспоминания, сувениры, музыка и продукты питания; 3) фан-товары, которые мы придумываем до, после и во время путешествий. По некоторым продуктам мы являемся абсолютными чемпионами в мире, например по шукурам белого медведя, по бивню мамонта мы №2 в мире.

Мы ничего не производим сами, размещая заказы на производство среди множества наших партнеров в Китае, мы выступаем в качестве продюсеров. Например, нам не важно, где будут производиться наши оранжевые футболки — в Китае, Пакистане, Бангладеше, Узбекистане, но для нас важно, что будет написано на них, мы создаем эти надписи, и люди покупают именно их, а не футболки.

² В 2011 году бренд был продан компании *SC Johnson*.

³ Инсектициды — химические препараты для уничтожения вредных насекомых.

Можно ли выделить стратегическое ядро бизнеса «Руяна» в многообразии реализуемых компанией проектов?

Стратегическое ядро бизнеса «Руяна» — это три наших ключевых компетенции. Первое — создание новых продуктов. Кстати, мы думаем над организацией кафедры «Создание новых продуктов», которая, возможно, в скором времени будет открыта в Московском финансово-промышленном университете «Синергия», ее возглавлю я. Второе — это быстрое масштабирование сетей. Третье — способность создавать небольшие, но высоко ответственные мобильные команды, которые могут вести эффективную деятельность фактически на любом рынке. Вот три слагаемых того, что мы назвали бы нашим стратегическим ядром.

Под брендом «Экспедиция» функционирует более десяти проектов в разных сферах — от популярных магазинов до ресторанов премиум-класса. В каких сегментах вы себя увереннее чувствуете?

Мы спокойно себя чувствуем в премиальном сегменте, потому что там есть высота полета и возможность играть как в самородки и бивни мамонта, так и в дорогой креатив и организовывать сложные мероприятия. Премиальный сегмент, по-моему, для нас самый удобный. В среднеценовом сегменте достаточно уверенно себя чувствуем.

Вообще мы себя максимально комфортно ощущаем не в классификации по премиальности, а в классификации «живые — неживые». То есть чем живее человек, тем легче с ним будет найти общий язык, будь он студент, который наденет оранжевую футболку, или олигарх, который тоже ее наденет. Я знаю таких студентов и олигархов, которые страдают от того, что мы перестали выпускать надписи, которые им нравятся. Для некоторых из них мы штучно, в одном экземпляре, по персональному запросу печатаем старые надписи.

Отвечая на первый вопрос, вы частично затронули конкурентные преимущества, какие-нибудь дополнительно еще можно выделить?

Ну, наверное, главное конкурентное преимущество — это люди и идеология. Суть идеологии в том, что наши ключевые люди разделяют ответственность за будущее компании как за своего ребенка, и у нас есть две миссии. Есть миссия компании «Руян», которая принадлежит бренду «Экспедиция» — «Наша ладья для наших людей». Эта миссия направлена на внутренний мир, наш и наших сотрудников. Есть миссия бренда «Экспедиция» — «Будим веру в живое и настоящее» — она направлена на живых людей, которые готовы на многое, чтобы быть к нам причастными. Это, пожалуй, наше главное конкурентное преимущество.

В Вашей книге «Бизнес как экспедиция» Вы пишете, что «бизнес — всегда шоу». А как по аналогии можно охарактеризовать конкуренцию?

Если война — это продолжение политики другими средствами, то конкуренция — это всегда война, без которой можно было бы обойтись при разумной политике.

В той же книге: «Конкуренция — это не талантливый бизнес, талантливый бизнес — это монополия, пусть даже временная... К счастью или к сожалению, любая монополия в мире временна». Так к счастью или к сожалению?

К счастью, потому что если не будет конкуренции, не нужно будет развиваться. Любая монополия временна, посмотрим на римскую католическую церковь или на монополию любого диктатора в своей стране — она все равно временна. Если это будет не так, тогда исчезнет стимул к развитию. На самом деле, под монополией и под временной монополией я имею в виду сочетание, когда ты

оказался в нужном месте, в нужное время, с нужными действиями. Давайте представим дискотеку в каком-нибудь африканском поселке, и вот туда приезжают, например, шесть бывалых путешественников на джипах, и вполне вероятно, что это будет фурор, но не означает, что через месяц в этом месте не проляжет маршрут какого-нибудь серийного сафари, и тогда их монополия закончится.

Для того чтобы находить новые временные монополии, нужно быстро двигаться, под лежащий камень вода не течет. Невозможно занять какую-то позицию и больше ничего не делать. Так не бывает. Это иллюзия. Это и раньше было иллюзией, но более долговременной, а сейчас — совсем краткосрочной. Давайте посмотрим, например, на мир цифровых технологий, где лидеры меняются весьма часто.

Более живучая, на мой взгляд, монополия та, где люди создают более серьезные социальные инновации. Я всем советую прочитать книгу Рикардо Семлера «Выходные всю неделю»⁴. Это человек, который более 20 лет управляет бразильской компанией *Semco SA*, где он является главным исполнительным директором. В этой компании маниакально избегают контроля над сотрудниками. Вот побороться с *Semco SA* в том, что они делают на рынке, из-за того что у них такая социальная технология, очень трудно, т. е. побороться с технологическими устройствами, которые *Semco SA* производит, не трудно, и любая их монополия там будет временна, но именно за счет того, что у них такая социальная технология, они с высокой степенью вероятности будут превосходить тех, кто пытается их обогнать просто в технологиях. Недавно один человек, причастный к конструированию наших космолетов «Буран», сказал, что сейчас очень легко построить космический корабль любой сложности, трудно постро-

ить коллектив, который лучше других будет строить космический корабль. Вот в такие монополии я верю больше, но они тоже временны.

Александр, Вы сказали, что сейчас век цифровых технологий, а «Руян» какое место себе отводит в этот век?

И в цифровых технологиях мы, как обычно, ищем стыки ниш. Например, сейчас мы работаем в сотрудничестве с Московским финансово-промышленным университетом «Синергия» над компьютерной игрой на стыке офлайна и онлайна. Игра будет посвящена Руян-городу, который мы строим. Не буду пока предвосхищать события.

«Экспедицию» не считают конкурентом ни продавцы туристического оборудования (например, компания Bask, крупный производитель одежды и снаряжения для туризма и активного отдыха, отмечает, что ваш ассортимент слишком широк для специализированного магазина), ни продавцы подарков (например, сеть магазинов подарков «Красный куб» рассматривает «Экспедицию» в большей части как спортивный магазин). А кого Вы определяете в качестве своих конкурентов?

Мы в качестве конкурентов, в первую очередь, определяем самих себя вчерашних, самих себя более ленивых и менее творческих, менее целеустремленных — главным нашим конкурентом является время. Возможно, усталость, которая может накапливаться, — это еще один наш конкурент. На рынке у нас нет конкурентов — мы ходим теми дорогами, которыми трудно ходить.

То есть производителей туристического снаряжения, подарков вы конкурентами не считаете?

Нет, конечно. Скорее, у нас есть много братьев по разуму в мире.

⁴ Семлер Р. Выходные всю неделю. М.: Добрая книга, 2007.

Что лучше — копировать или разрабатывать самим?

Лучше талантливо копировать, хотя любое талантливое копирование — это уже разработка. Копировать не плохо, если делать это правильно, плохо копировать бездарно, в лобовую. Правильное копирование — на самом деле это творчество, в мире многое уже давно придумано, и копирование — безусловно лучший способ создавать что-то новое.

А как правильно копировать?

Правильно копировать на других рынках. Приехать на рынок Чили или Японии, посмотреть, что там есть, аппроксимировать один рынок на другой и вывести на российский или на английский рынок совершенно новый продукт. И наоборот так же происходит, например, одна английская компания недавно скопировала наши шампуры-рапиры, которые в России делаем только мы — они сделали похожий шампур, у которого конец раздваивался как вилка для сосисок, добавили маску Зорро и назвали этот набор «Зорро». На мой взгляд, отлично скопировали.

Все зависит от многих факторов. Например, есть российский магазин «Бюро находок», мы за ними следим внимательно несколько лет, как и они за нами. Вот у них появился хит — блокноты в виде книжек «Записки сумасшедшего», «Что делать?» и т. д. Мы сейчас готовим целую «библиотеку» таких блокнотов — будет блокнот «Путешествие Гулливера в страну лилипутов», блокнот «Волшебник Изумрудного города» и другие блокноты, основанные на произведениях российской и зарубежной литературы. Мы будем делать не только блокноты, но и коробки для конфет — вообще эта ниша практически безгранична. Я думаю, что само слово «копирование» имеет странный оттенок, скорее правильно: быть в зоне, в облаке, где витают идеи, и не грех, когда ты берешь чужие идеи, не грех когда берут твои, грех — когда это делают бездарно.

Вы давно работаете на стыках рыночных ниш, вы уже рассказали о преимуществах такой работы — это уход от конкуренции. А есть другие преимущества работы на стыках рыночных ниш?

Можно сказать, что это уход от конкуренции, лидерство или уникальность, спортивный интерес. Это преимущества кадровые, а не идеологические. Еще одно важное преимущество — мобильность: нам неизвестны компании в мире, которые за год посещают столько стран и рынков, сколько это делаем мы.

А есть недостатки работы на стыке рыночных ниш?

Пожалуй, главный недостаток, что в основном стыки ниш достаточно малы для того, чтобы в них пришли конкуренты из основных ниш, но они зачастую недостаточно велики, чтобы получать большие деньги. Поэтому такой недостаток продолжается в достояние. То есть приходится комбинировать много разных ниш либо заходить в эти ниши, к разным нишам подходить по-разному, по-разному продвигать новую продукцию, ощущать, воспринимать потребителя.

На сайте «Руяна» написано: «Конкуренты — это замечательно. И чем сильнее они, тем полнее и ярче ощущение победы». Не опасаетесь проигрыша?

Эта надпись там висит где-то с 2004 года и у меня сейчас вызывает улыбку, потому что у нас на данный момент около 20 сайтов, и я пытаюсь вспомнить, на какой из них и когда я заглядывал. Это старая фраза, и мы не следили за тем, чтобы ее изменить.

Не опасаемся ли проигрышей? Причины проигрыша всегда внутри нас, конечно, мы сто раз терпели поражение и неудачи. Причина всегда, главным образом, заключалась в отступлении от нашей идеологии,

т. е. когда мы идем на компромиссы по ценностям и т. д.

На какого рода компромиссы?

Ну, можно привести простой пример — в ресторане «Экспедиция. Северная кухня» музыкантам запрещено брать деньги у гостей, если ты один раз заметил, что это происходит и пошел на компромисс, то после этого музыканты стоят у столика, который дает деньги, и от этого страдает зал, бизнес, посещаемость, имидж и т. д. Другой пример — у нас категорически запрещены все виды наркотиков и гомосексуализм. Однажды мы сделали исключение для двух девушек-лесбиянок, которые удивили нас своим внешним видом (они были моделями) и идеей сделать на базе автобуса передвижной шоурум, который мигрирует по Москве к местам скопления покупателей. На этом проекте мы потеряли много денег, нам не надо было идти на компромисс по ценностям.

В интервью, на сайте «Руян», в своей книге Вы часто употребляете слово «честность» (например, «В ресторане мы поддерживаем уровень честности примерно 40%»). Что честно, а что нечестно в конкуренции?

Если бы уровень честности в ресторане был 100%-ным в заявленной концепции, это означало бы, что каждая рыба, которую мы готовим, поймана руками сотрудника ресторана, и она была бы даже не то что золотой, а бриллиантовой по себестоимости. Когда мы говорим, что поддерживаем уровень честности 40%, это означает, что наши сотрудники действительно путешествуют, видят, откуда берутся эти продукты, мы знаем наших поставщиков и не знаем в Москве ресторанов, где уровень честности был бы хотя бы 4%. Наша планка в 10 раз выше, и этим мы становимся вне конкуренции с другими ресторанами.

Каких принципов честности вы придерживаетесь в бизнесе?

Я думаю, что есть общечеловеческие ценности, и их достаточно. Думаю, они же должны являться принципами честности, когда ты находишься на рынке. Мы не прибегаем к лоббированию, не связываемся с криминалом и держим слово в отношениях со своими партнерами. Этого уже достаточно.

Есть понятия «добросовестная конкуренция» и «недобросовестная конкуренция». Иногда говорят, что копировать — это недобросовестно.

Ну, я уже достаточно подробно рассказывал про копирование, а относительно добросовестно или недобросовестно скажу еще раз: на мой взгляд, все, что связано с криминалом, с силовыми акциями с опорой на государство, с подкупом людей, мы бы отнесли к недобросовестной конкуренции.

В одном из интервью журналу «Финанс» Вы говорили про ценообразование, что в ваших магазинах торговая наценка от 100% и выше. Это честно?

Абсолютно честно. Вместе с тем бывают разные рынки, например, мы в июне открыли систему своего внутреннего рынка для наших сотрудников, партнеров и наших друзей. Там мы жестко ограничиваем наценку, она не превышает 40%, наценка выше 40% там считается нечестной, а когда мы работаем на внешнем рынке, мы считаем, что честна та наценка, которую люди готовы заплатить, покупая товар по той или иной цене. В одних наших продуктах наценка может достигать 500%, в других — всего 5%. На мой взгляд, нечестно обманывать, а когда мы взяли простую рогатку, назвали ее «мальчиш-плохиш», сделали упаковку и наценили на нее 500%, я в этом ничего нечестного не вижу, если ее при этом покупают.

Александр, расскажите про внутренний рынок. Что за рынок, какой товар там оборачивается и кто является его участниками?

На самом деле мы хотим создать предпринимательское сообщество. Идея состоит в том, что рынок будет функционировать внутри определенной социальной сети, и люди будут осознавать, что, чем больший процент их трат будет приходиться на внутренний социум, тем большие инвестиции в собственное будущее они обещают. И наоборот, чем больше денег они потратят вовне, тем меньше у них инвестиции в будущее. Этот процесс сейчас находится в самом начале. По моим предположениям, через несколько лет внутрь этого рынка попадет аудитория около миллиона человек.

То есть это некий аналог южнокорейских чеболей и японских кэйрэцу?

Ну, в какой-то степени да.

А кто входит в это предпринимательское сообщество?

Входят первые лица бизнеса, чемпионы в своих категориях, там немного людей, может быть 20–30, но я не думаю, что будет корректно их перечислять без их согласия.

Снова цитирую Вашу книгу: «Шпионить на рынке не стыдно, стыдно делать это плохо» (про бенчмаркинг)». Какие методы конкурентной разведки Вы используете?

В первую очередь, получение фактических розничных статистик. Любой ценой мы пытаемся получить фактические розничные статистики о товарах или услугах, которые мы еще не реализуем, но могли бы реализовать. К примеру, данные о продажах товаров компании «Бюро находок». Или, например, если мы знаем, что какой-нибудь ночной клуб в Новосибирске дает 300 руб-

лей таксистам, которые привозят им гостей, и мы видим, что это работает, то мы можем начать делать тоже самое, давая 300 рублей таксистам, которые привозят гостей в ресторан «Экспедиция. Северная кухня» в Москве. Это тот же самый шпионаж, та же самая фактическая розничная статистика. Для нас это главные «вещдоки» того, что мы будем действовать правильно.

Франшиза «Экспедиции» — одна из самых успешных в рознице. В чем секрет успеха?

В силе бренда. Франшиза построена на тех же принципах, что и во всех остальных розничных сетях.

Возвращаясь к Вашей книге, снова приведу цитату из нее: «Внешние партнерства могут существовать неограниченно долго при наличии совместных интересов и при их взаимном уважении». В каких формах партнерства участвует «Руян»?

В самых разных, у нас десятки партнеров. Так, мы достаточно тесно сотрудничаем с Московским финансово-промышленным университетом «Синергия». Компания «Руян» поддерживает их на молодежном форуме «Селигер», а также привлекает всех лидеров в своих категориях к проведению мастер-классов для студентов (сейчас, например, на крыше ресторана «Экспедиция. Северная кухня» идет мастер-класс для студентов МВА, которые приехали из Кембриджа в МФПУ «Синергия» по обмену). Они в свою очередь поддерживают ряд наших мероприятий, например, помогают нам в организации онлайн видеолекций.

Почему такое партнерство вы рассматриваете как стратегическое?

Потому что и «Руян», и МФПУ «Синергия» входят в элитное предпринимательское сообщество России, и мы считаем, что для

нас стратегия — это менять к лучшему ситуацию в стране, образовании и предпринимательстве. То есть направления, пути развития, виды на развитие и нацеленность на совместное развитие имеются.

Можете привести примеры неудачных отношений?

Ну, например, мы находим небольшую компанию или молодого человека, обладающего, на наш взгляд, потенциалом, инвестируем в какой-то проект, который будет находиться под управлением этого человека или компании, а потом этот проект гибнет. Таких примеров немало.

Внутрифирменная конкуренция (между сотрудниками или их группами) — это хорошо или плохо? Какие есть преимущества и недостатки?

Внутренняя конкуренция между сотрудниками — это, конечно же, хорошо. Но в России есть определенная специфика внутрифирменной конкуренции, которая достаточно хорошо описана в книге «Русская модель управления»⁵. Александр Прохоров пишет, что русским не свойственна конкуренция внутри одного коллектива, а свойственна общинность, и конкуренция имеет место между администраторами коллективов. Я думаю, это действительно так, конкуренция между коллективами всем идет на пользу — и коллективам, и первым лицам, и компании целиком. С другой стороны, она может бить по энергетике, люди могут начать лично не любить друг друга, и за этим всегда надо следить.

Ваша компания функционирует в США, Китае, Германии, Великобритании и других странах. В чем специфика конкуренции на российском рынке?

⁵ Прохоров А. Русская модель управления. М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2011.

В каждой стране есть своя специфика конкуренции. Но, я думаю, именно рыночная конкуренция в России не просто слаба, а крайне слаба, в десятки раз меньше, чем на любом развитом рынке. Каждый раз, когда я и мои товарищи из сообщества предпринимателей видим хамство в сервисе, ну, например, в гостиницах в регионах, мы говорим: «Господи, как долго нам еще в этой стране жить в тотальном отсутствии конкуренции». Еще одна специфическая особенность российского рынка заключается в том, что слишком велика роль государства в возможностях регулирования бизнеса.

В ваших магазинах достаточно широкий ассортимент (более 1000 наименований продукции). Как вы контролируете качество продукции?

Контролируют качество продукции первые лица проектных групп, отвечающие за создание этого товара. Проектных групп три. Если футболка сшита в Средней Азии, то это одна история, если принт, нанесенный в России, — другая история, если снаряжение, произведенное в Китае, это третья история, везде контролируют разные люди, но отвечает за все один человек. Какие-то модные сейчас специальные подходы и принципы управления качеством мы не внедряем.

Вы неоднократно отмечали в СМИ, что работаете не ради денег. Но для развития нужны деньги, а для быстрого развития — большие деньги. Думали ли Вы о выходе на IPO?

Нет, не думали, потому что мы работаем ради достойного образа жизни и не относим к особенностям достойного образа жизни отчеты перед внешними инвесторами.

Если вы работаете ради образа жизни, готовы ли вы для души поддерживать нерентабельное направление бизнеса?

Нет, не готовы. У нас есть гуманитарные проекты и разного рода серийные добрые дела, но они создавались изначально как гуманитарные и серийные добрые дела, а что касается бизнеса, который не дает прибыль, то он или должен быть закрыт, или тогда мы говорим, что он — доброе дело.

Расскажите о Вашем проекте «Академия предпринимательства». Кого учите и чему, кто учит и как, чем она отличается от других существующих программ обучения предпринимательству? Зачем Вам этот проект?

Мы создаем свои образовательные проекты. Все началось с того, что мы решили построить «анти-MBA», каждый выпускник которого будет стоить на рынке в 3–5 раз больше, чем выпускник MBA. Проект нам нужен для того, чтобы у нас были лучшие кадры, обученные и разделяющие наше мировоззрение. И вообще, мы ничему не учим, мы выращиваем в них навыки и веру в то, что если совершать правильные и последовательные действия, то всегда все будет хорошо. Сам процесс заключается в том, что они работают в практических проектах и раз в неделю с ними встречается кто-то из первых лиц компаний-чемпионов — всегда практики, никогда не тренер, никогда не преподаватель — и рассказывает им о своей судьбе.

Как вы думаете, кто такой предприниматель?

С моей точки зрения, предприниматель — это тот, кто умеет из нуля или из какого-то ограниченного количества ресурсов построить проект, отдача от которого выше, чем вложения на старте. Это может быть и хорошая больница, и боееспособная воинская часть, и бизнес, и, собственно, в нашей терминологии предприниматель — это именно такой человек. Еще раз повторю, что директор великолепной школы, коман-

дир боееспособной воинской части или человек, построивший прибыльный бизнес, — для нас они все предприниматели.

Должен ли предприниматель уметь конкурировать?

Он должен уметь либо конкурировать, либо строить бизнес вне конкуренции, мне ближе второе.

В каких направлениях Вы планируете дальше развивать «Экспедицию»?

В первую очередь, мы планируем осваивать новые зарубежные рынки. В России рассматриваем варианты диверсификации в новые отрасли, в том числе в продукты питания. Ну, вот то, что я рассказал про внутренний рынок — это серьезное направление нашего развития, и я в него верю, еще мы будем развивать молодежное предпринимательство по франшизе, хотя путь это не быстрый и не близкий.

Чем для «Экспедиции» был прошедший год, чем будет год текущий и будущий?

Прошлый год — год основания «Руянгорода», текущий — год открытого внутреннего рынка, год будущий — это будущее, до него еще дожить надо.

14 июня 2012 года — десятилетний юбилей бренда «Экспедиция», бренда веры и образа жизни. Что уже сделано, а что еще предстоит сделать?

Ну, риторический вопрос. Предстоит поставить рекорд по годовой прибыли — раз, открыть магазины как минимум в 10 разных странах — два, сделать главное культурное событие в жизни России «Руян-фест» — это трехдневный фестиваль в Руян-городе — три.

Интервью провел Денис Матвиенко