

ЮРИЙ ВОСКРЕСЕНСКИЙ

ХУЛИГАНЫ В БИЗНЕСЕ

ИСТОРИЯ УСПЕХА BUSINESS FM



МОСКВА 2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.5; 82-94
ББК 65.290; 84(2Рос=Рус)6-4
B76

Воскресенский Ю.

B76 Хулиганы в бизнесе: История успеха Business FM / Юрий Воскресенский. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 220 с.

ISBN 978-5-9614-1841-5

Перед нами — уникальная история создания бизнеса, который делался не по гениальному озарению и капризу олигарха, не благодаря связям и административной поддержке, а скорее вопреки. Именно поэтому создатели Business FM, которые сделали «лучшее деловое радио из всех возможных», считают себя «хулиганами» — потому что они шли против течения, не боялись нарушать сложившиеся в России правила и методично били в одну и ту же цель. В результате они создали стабильно работающий бизнес, новую рыночную нишу и доказали всем, что, имея отличную идею, великолепную команду и достаточно упорства, возможно все.

Это уникальный и правдивый рассказ о том, как из замысла возник успешный бизнес, а также практический кейс, который будет полезен всем, кто только задумывается о создании своей компании.

УДК 658.5; 82-94
ББК 65.290; 65.290; 84(2Рос=Рус)6-4

Текст книги представляет собой авторскую реконструкцию на основании интервью участников событий, экспертов и информации из открытых источников. Прямая речь персонажей не в точности соответствует высказываниям их прототипов. Мнение издательства в отношении фактов, обстоятельств, юридических и физических лиц, упоминаемых в книге, может не совпадать с мнением автора книги. Ответственность за упоминание в настоящей книге всех фактов, обстоятельств, юридических и физических лиц несет автор.

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 lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1841-5

© Юрий Воскресенский, 2012
© ООО «Альпина Паблишер», 2012

[<>>](http://kniga.biz.ua)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
От автора	11
Случайные встречи	Часть I

Явление героев

ГЛАВА ПЕРВАЯ, в которой герои встречают разных людей, выбирают свой путь... Предприниматели и менеджеры испытывают потребность в систематизации знаний о бизнесе для повышения эффективности капитала.

15

Незадачливые реформаторы

ГЛАВА ВТОРАЯ, в которой мои герои предпринимают попытку кардинальной реформы издательского дома «Московские новости» и терпят неудачу.

25

Личные мотивы

ГЛАВА ТРЕТЬЯ, в которой «Эхо Москвы» избавляется от «запасного аэродрома» — радиочастоты 87,5 FM. Благодаря этому историческому событию в руках наших героев сосредоточиваются все необходимые ресурсы.

37

Учебный полет

Часть II

New kids on the block

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ, в которой мои герои преодолевают барьеры входа на рынок. Блуждают в лабиринтах государственного регулирования, изучают стандарты и тонкости взаимоотношений в отрасли. Действуют процедурно, аккуратно, быстро. Верят в успех, идут напролом и совершают невозможное.

53

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Продюсеры

63

ГЛАВА ПЯТАЯ, в которой определяется дата официального старта Business FM — 1 марта 2007 года. Создается дорогостоящая инфраструктура, проект стремительно обрастает людьми — формируется редакция, коммерческие и инженерные службы. До запуска эфира остается девять месяцев.

В поисках жанра

79

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ, в которой речь пойдет о форматном менеджменте и о том, как трансформировались представления героев о своей аудитории и шаг за шагом сформировалось уникальное лицо лучшей деловой радиостанции.

Часть III

20 минут на все

Тревожная музыка и крупный формат

95

ГЛАВА СЕДЬМАЯ, в которой в атмосфере кромешного ада проводятся последние работы перед официальной презентацией радиостанции 1 марта 2007 года.

«Что же вы, Даниил, не читаете прессу?»

109

ГЛАВА ВОСЬМАЯ, в которой речь пойдет о феномене независимой прессы и о том, что не так страшен черт, как его малют.

Межвидовое скрещивание невозможно

121

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ, в которой пойдет речь о закрытии газеты «Московские новости». Это решение было болезненным и несло в себе огромный репутационный риск, но однажды, под грузом обстоятельств, оно все-таки было принято.

В нашем клубе

129

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ, в которой рассказывается об уникальной модели Business FM, где интересы клиента, слушателя и команды пересекаются. Любой предприниматель стремится к этому. Кому-то это удается лучше, кому-то хуже. Моим героям это удалось.

Хроники пикирующего бомбардировщика

Часть IV

Сослагательное наклонение

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ, в которой речь идет о негативных сторонах успеха, о том, что не получилось, почему не получилось и чему научились герои на этом опыте. Ведь когда все идет отлично, начинает казаться, что так будет всегда, а нет. Именно в такие моменты совершаются главные ошибки.

143

В команде слушателя

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ, в которой будет раскрыта главный секрет успеха моих героев. Что значит играть в одной команде со своими слушателями? Что объединяет журналистов, редакторов, коммерсантов, маркетологов, инженеров, делающих радио, с обычайтелями, которые его слушают? А еще о том, что друзья познаются в беде.

157

Сделка

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ, завершающая. Речь пойдет о продаже бизнеса, к которой мои герои готовились с самого начала. Именно в такие моменты вопросы, которые до сих пор носили теоретический характер, приобретают практический смысл. Где заканчивается предпринимчивость и начинается безответственность? Как соотносятся доход и репутация? Кому должен хранить верность профессионал — цеху или корпорации? И что это вообще такое — профессиональный долг?

183

Зачем написана эта книга

211

Глоссарий

215



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Трудно сказать, что я ненавижу больше, чем эффективный менеджмент. Разве что фашизм, хотя у них, по-моему, немало общего. И деловую журналистику я тоже не люблю, потому что люди, занятые ею, обычно фантастически самодовольны. Они такие ужасно деловые, а все, чем занимаюсь я, представляется им болтологией и засорением мозгов. То ли дело котировки.

И все они еще очень позитивные. Очень бодрые. Быстро говорят, быстро бегают, очень много работают и зарабатывают, чтобы все это оглушительно пропить и пронюхать вечером того же дня и полжизни потом об этом вспоминать. Видел я этот стиль жизни и не понимаю, почему надо им так уж гордиться.

И главное — они уже уверены, что деловым людям нужно деловое радио. Мне это напоминает классический анекдот про «станки-станки-станки». Когда выходит девушка вечером на пляж после напряженного трудового дня в борделе, а ее начинают кадрить. Или есть еще анекдот про убийство проститутки. Ее гинеколог убил — после того как он за день осмотрел 50 пациенток, а к нему на улице подошла малолетка и предложила: «Дай доллар, покажу».

Почему-то мне кажется — и есть тому подтверждения, — что деловой человек и так слишком много думает про дела. Ему бы послушать про закат, рассвет и настоящую любовь... А еще он про историю очень уважает, чтобы лишний раз увериться: особенно хорошо не было никогда. С учетом особен-

ностей российского бизнеса вечно рассказывать бизнесменам про курсы, тренды и сделки, по-моему, очень глупо. Мы же все примерно представляем, в каких местах решается судьба российского бизнеса. Это либо Кремль и его окрестности, либо злачные места столиц. И при чем тут вообще экономика?

Так что эта книга не про деловое радио, не про пиар и менеджмент и уж тем более не про котировки. Она про то, откуда в России взялось вдруг поколение, уставшее пресмыкаться. Она про корни Болотной площади и проспекта Сахарова. И про то — здесь я несколько забегаю вперед, но хорошие книги живут долго, — как сформировалось то самое поколение российских предпринимателей, журналистов и попросту граждан, которому выпало подхватить страну, выпавшую из рук спецслужбистов, и поднимать ее почти с нуля. Мотивировать, так сказать, персонал, почти уже выморенный, разъехавшийся и деморализованный.

Получилось все это так. В начале нулевых в России образовался количественно небольшой, но энергичный социальный слой. Это были люди, уверенные в том, что после лихих девяностых настанет время игры по правилам и надо очень стараться, чтобы дать россиянам лучший в мире продукт. В основном это были журналисты либо экономисты, получившие образование в Англии и Штатах, а потому временно отвыкшие от российских реалий. Они наивно верили, что качество продукта в России связано с его продажами. Это не так. В России, при отсутствии других стимулов для самоуважения, очень ценится продукт, который бы это самоуважение повышал. Интуитивно эти ребята догадались, что слушателю надо впаривать не новости и вообще не формат, а самоощущение. Самоощущение человека, слушающего Business FM, было хорошее. Он представлял себя мобильным, современным и деловым. Ему казалось, что раз для него сделали такое радио — значит он этого достоин.

На самом деле, конечно, идеальными слушателями этого радио были только его создатели. Все остальные под них подстраивались. Но, как гласит один из любимых законов Д. Солопова, участника всей этой великолепной авантюры: делай то, что интересно тебе, и тебя будут слушать все.

В общем, это очередная — и чрезвычайно показательная — вариация на тему «Откроюсь не искашившим меня». Они думали, что делают деловое радио, а вырастили вдруг целое поколение

независимых людей, в том числе себя. А все потому, что производство и потребление качественного продукта — само по себе отличная моральная школа, оптимальный способ самовоспитания и вообще наиболее достойное человека занятие.

Надеюсь, вы прочтете эту книгу так, как она того заслуживает: с интересом, уважением и хохотом.

Дмитрий Быков



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ОТ АВТОРА

«Совершенство в разработке достигается не тогда, когда нечего добавить, а тогда, когда нечего убрать».

Антуан де Сент-Экзюпери

Поиск возможностей, концентрация ресурсов, проектирование, создание, развитие и продажа уникального бизнеса, сформировавшего новую рыночную нишу...

Перед нами один из немногих примеров в истории российского рынка, когда бизнес делался «правильно». Не по гениальному озарению и капризу харизматичного предпринимателя, а в результате слаженной работы многих талантливых людей. Этот бизнес сделан «по шпаргалке», но не девочкой-отличницей, а веселыми, добросовестными и талантливыми парнями.

За время общения со мной мои герои высказали несколько фундаментальных идей, сформулировали универсальные и эффективные механизмы управления и обосновали их многочисленными примерами из своей практики.

Книга должна была стать учебным кейсом для профи-бизнесменов и уже была написана на третью, когда я понял, что не хочу ее писать.

Слишком многое оставалось за кадром. Увлекательный, почти детективный сюжет. Особенности внешней среды и влияние обстоятельств. Психологические портреты героев — превосходящих молодых людей — очень разных и в то же время типичных героев нашего времени; образ мысли и действия, напряжение их дискуссий и изящество, с которым они принимали неожиданные решения, ведущие к успеху... Потерять все это было обидно.

Поэтому я переписал текст заново, придав ему форму трехчастных «мемуаров» — потока сознания героев, чьи точки зрения на один и тот же предмет иногда весьма разнятся.

Эта книга для тех, кто устал от мистификаций, не слишком доверяет диаграммам в отчетах и предпочитает сам разбираться в сути событий.

По желанию моих героев, которое я разделяю, книга посвящена светлой памяти Алены Даниной, очаровательной женщины, талантливого менеджера и одной из ключевых фигур в этой истории. Дорогая Алена, мы встречались лишь однажды, незадолго до вашей смерти, но все, что вы успели рассказать, я бережно сохранил и использовал.

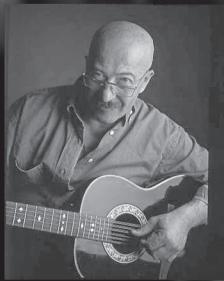
Также мой привет и благодарность всем тем, кто привнес в эту работу толику своей души и интеллекта. Маргарите Адаевой-Датской, чья способность мгновенно отсекать все несущественное в любом объеме информации служит для меня недостижимым идеалом. Покойному Сергею Агееву, который учил меня публицистике в «Эксперте». Таксисту, который сентябрьской ночью подвозил меня от ВДНХ до Фрунзенской набережной и рассказал, почему он слушает Business FM.

Моим героям: Егору, Диме и Дане за искренность, смелость и доверие. Егору — вдвойне — за идею написать книгу о Business FM. Аркадию Гайдамаку — за то, что моим героям было над чем работать, а мне — о чем написать. Команде издательства «Альпина Паблишер» и особенно — главному редактору Сергею Турко.

Моим экспертам: Юрию Кацману, Юрию Федутинову, Михаилу Бергеру, Евгению Ревзину, Алene Даниной, Максу Лобову, Павлу Богословскому, Александру Штейнбоку, Сергею Корзуну, Вадиму (Вадичу) Твердюкову, Антону Носику, Кате Балабан, Татьяне Луцевой, Павлу Тодосейчуку, а также всем бывшим и нынешним сотрудникам радиостанции Business FM и управляющей компании «Объединенные медиа». Моим помощникам и ассистентам: Ольге Евдокимовой, Алексею Демченко, Елене Логиновой, Елене Ерохиной, Елене Дмитриевой, Паше Гейдту, Жене Кондратьеву. Моим критикам и стилистам: брату Андрею Гниловскому, Андрею Куче, Алексею Горшкову, Михаилу Завилейскому, Владу Поздышеву, Льву Черкашину, Сергею Позднякову, Сергею Громову, Игорю Ширяеву. Студентам и коллегам, которые не дают мне расслабляться. Друзьям, которые поддерживают во мне интерес к жизни. Маме, которая молится обо мне.

Спасибо!

ЧАСТЬ I случайные встречи



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ЯВЛЕНИЕ ГЕРОЕВ

(осень 2005 и ранее)

ГЛАВА ПЕРВАЯ, в которой герои хотят преуспеть, строят карьеру и бизнес, встречают разных людей, выбирают свой путь. Знакомятся друг с другом, становятся партнерами, дружат семьями, говорят на одном языке, разделяют общие ценности.

...В России концентрируются ресурсы, развивается бизнес-среда. Наиболее емкие сегменты рынков затовариваются один за другим. Предприниматели и менеджеры испытывают потребность в систематизации знаний о бизнесе для повышения эффективности капитала.

Формируются новый общественный уклад, социальная дифференциация, классовое сознание и сигнальная система. Кристаллизуются аудиторные группы. Становится возможным прогнозировать поведение потребителей. Растет и развивается медиарынок.

Даниил Купсин

1977 г.р. Предприниматель. Бывший генеральный директор управляющей компании «Объединенные медиа». Женат. Отец двух сыновей.



Для меня эта история началась утром 7 октября 2005 года. Как всегда, перед началом рабочего дня я просматривал новости в Интернете. Биржевые котировки, новости компаний, главные международные новости...

Мое внимание привлекло сообщение о том, что мой руководитель Аркадий Александрович Гайдамак купил газету «Московские новости». Никаких существенных деталей, только сухие факты. Информация дублировалась несколькими ресурсами.

До этого Аркадий Александрович не проявлял PR-активности в России, и мне показалось необычным, что он решил приобрести общественно-политическую газету. Захотелось выяснить подробности. Сверхсрочных дел не было, и я позволил себе потратить 20 минут на сбор дополнительной информации об издательском доме, который, как я только что узнал, теперь входил в нашу группу.

Чем больше я читал, тем сильнее было мое недоумение. Все заслуживающие внимания источники сходились в том, что этот актив морально устарел и давно не приносил своим владельцам ничего, кроме убытков и головной боли.

Зачем шефу понадобился этот «нафтalin»?!

Я был озадачен. Но... зазвонили телефоны, засуетились служащие, стали поступать сводки с биржевых торгов... В Москве начался очередной рабочий день, и он принес мне куда более актуальные вопросы и задачи.

В октябре 2005-го я руководил департаментом корпоративных финанс в инвестиционном банке. Мне было 28 лет, я увлеченно торговал акциями и в основном общался с людьми из инвестиционного сектора. Можно сказать, что карьерные перспективы в сфере финансов полностью поглощали мое внимание. В частности, я планировал создать собственный инвестиционный фонд. У меня уже были инвесторы и партнеры, готовые доверить мне управляющую позицию. Российский рынок рос как на дрожжах, а сулил еще больше... Словом, будущее рисовалось довольно ясно, и эта картина мне нравилась.

Семья Гайдамаков владела активами и вела дела во многих отраслях. Некоторые бизнесы были больше связаны между собой, другие — в меньшей степени. Таким образом, приобретение «Московских новостей» могло вообще меня не затронуть, и не удивительно, что информация об этом практически сразу была вытеснена из моего сознания более существенными интересами. Однако через несколько дней мне пришлось об этом вспомнить при совершенно невероятных обстоятельствах.

Мне позвонил Гайдамак.

Личный звонок шефа сам по себе представлялся значительным событием. Такое бывало, но не было в порядке вещей. Инвестиционный консультант не бог весть какая шишка, даже если

у него на визитке написано «вице-президент». Но дальше стало еще интереснее: без всяких предисловий, так, будто речь шла о чем-то само собой разумеющемся, Аркадий предложил мне возглавить издательский дом.

Он и прежде удивлял меня некоторыми своими решениями — уж очень по-разному мы мыслим. Но на этот раз я, честно говоря, просто растерялся.

Почему он выбрал меня? Никого другого не было под рукой, а я случайно попался ему на глаза? Ерунда! Так не бывает. Но что тогда? Ясно было одно — «очевидной» кандидатурой я не был.

Разумеется, он лично знал меня и мою семью. Знал, что мы владеем некоторыми российскими активами и мне есть что терять. Это вселяло уверенность, что я поведу дела осторожно, и это единственный пункт, который можно было бы записать в графу «плюс». В графу «минус» я записал бы три пункта: молод, ничего не понимает в медиа и никогда прежде не руководил бизнесом в России.

Но мой патрон считал иначе. *Там, где мне виделись три заурядных минуса, он разглядел один жирный плюс — амбиции.* Предложение содержало небывалый челлендж, и Аркадий предполагал, что я сделаю все, что только возможно, чтобы не обмануть его доверие.

И он не ошибся: хотя все это никак не вписывалось в мои планы, я решил рискнуть и принял это странное предложение. Отчасти из любопытства, но больше потому, что просто не мог отказаться от шанса проявить себя в совершенно новом деле.

Это вовсе не значит, что меня привлекла карьера медиаменеджера. В своем назначении я видел, прежде всего, возможность проявить лояльность к Аркадию Александровичу, укрепить свой авторитет и обзавестись новыми связями в ожидании дальнейшего роста — не в медиа, а в группе Гайдамака.

Не будет сильным преувеличением, если я скажу, что 7 октября я впервые услышал о «Московских новостях», а уже 19 ноября вышел на работу в качестве генерального директора этого издательского дома.

Издательский дом — сильно сказано! Всего два издания: *Moscow News* и «Московские новости» с неплатежеспособной аудиторией старше 45 лет. Средний возраст сотрудников — 55 лет. Все это были хорошие, порядочные люди, наверное, их можно было даже назвать высококлассными специалистами, и тем не менее продукт, который они делали, безнадежно устарел.

Должен сказать, что в начале, пока мы не предприняли попытку реформировать издательство, отношения с сотрудниками в целом были приятные. Я до сих пор с благодарностью вспоминаю Ольгу Тимофееву, которая стала моим первым проводником в этом новом мире. Да и все остальные старались мне помочь, и газета делалась как бы сама собой. И все же мне приходилось тутого. Особенно первые пару месяцев. На самом деле, до прихода Виталия Третьякова, я просто присутствовал на планерках и редколлегиях, пытаясь понять, куда попал. В этом была известная доля иронии: 28-летний банкир, изучавший бизнес и право в Соединенных Штатах и ничего не смыслящий в медиа, среди престарелых титанов советской журналистики.

Передо мной была поставлена задача: сделать влиятельное, уважаемое издание, лояльное действующему правительству. **Задача выйти на прибыль не ставилась, но мне самому было интересно, возможно ли это.** И позже я предпринял такую попытку.

В качестве советника я пригласил Егора Альтмана. Годом ранее он обратился ко мне по рекомендации самых близких мне людей и просил проконсультировать в вопросе публичного размещения акций его рекламного агентства.

Он мне сразу очень понравился. Я проникся его семейственностью, его талантом администратора и особенно его самостоятельностью — редко встретишь человека, который построил серьезный бизнес без поддержки родителей или крупных инвесторов. Это вызывает большое уважение. Мы стали встречаться регулярно. Никаких общих дел у нас не было, нам было просто комфортно друг с другом. Общались семьями, с его женой Кристиной и моей Соней. И вот теперь пришел мой черед обратиться к нему за консультацией.

Егор Альтман

1975 г.р. Предприниматель. Бывший 1-й зам генерального директора управляющей компании «Объединенные медиа». Женат. Отец двух дочерей и сына.



Эта история началась осенью 2005-го, когда Аркадий Гайдамак купил «Московские новости» и поставил генеральным директором Даню Купсина. Даня уже тогда был блестящим администратором, но в медиа разбирался плохо. Вернее сказать, вовсе не разбирался и, естественно, нуждался в консультациях. Его родители — давние клиенты «Иdalго» — рекомендовали ему обратиться ко мне. Сначала мы с ним попытались привести изда-тельство в порядок, а убедившись в том, что это невозможно, начали искать альтернативные варианты. И через полгода, весной 2006-го, сформировали концепцию деловой радиостанции. В наших руках одновременно оказались все необходимые ресурсы, и этот выбор стал очевиден.

Однако сама по себе идея делового радио возникла гораздо раньше. Солопов считает, что она дискутировалась на рынке более десяти лет и могла окончательно сформироваться сразу после запуска РБК ТВ в 2003-м, но мне ее впервые озвучил Юра Кацман весной 2005 года. Насколько я понимаю, в тот момент «Секрет фирмы» был на вершине успеха и они задумывались о дополнительных возможностях развития. Зная, что я разбираюсь в радио, Кацман попросил провести своего рода экспертизу идеи.

Мы поговорили об этом и сошлись во мнении, **что деловое радио в дополнение к журналу по менеджменту — логичная и перспективная комбинация**. Однако в тот раз все так и осталось на уровне разговоров. Для Кацмана этот вопрос не был приоритетным, а поскольку конкретных предложений от него не последовало, вскоре об этом забыл и я.

2005 год был переломным для многих в России. Как и Кацман в «Секрете фирмы», мы с Солоповым в «Иdalго» были сосредоточены на поисках новых возможностей. Мы преуспевали и стремились найти новые ниши, для того чтобы развить успех. В России был настоящий потребительский бум. Появилось много

разных товаров. Невероятное количество. Одной из самых востребованных услуг стал нейминг.

Изучая рынок, я наткнулся на чикагское креативное агентство 4 monkey, имеющее безупречную репутацию в этой области. Создатель и владелец агентства оказался... моим однофамильцем. Такого рода совпадения привлекают меня. Не то чтобы я относился к ним всерьез, но они придают моим действиям дополнительную интригу, делают жизнь веселее. Я подумал, что было бы неплохо стать представителем 4 monkey в России, и стал искать, кто из клиентов «Иdalьго» мог бы дать нам необходимые рекомендации.

Нужен был человек, обладающий авторитетом в Штатах. Таким человеком был Евгений Вениаминович Купсин, крупнейший производитель «Антигриппина» в России, владелец медицинских клиник в нескольких американских мегаполисах и наш давний клиент. Я попросил его написать этому Альтману правильное письмо.

Описывая свой замысел старшему Купсину, я говорил, что медийный и рекламный рынок активно развиваются и, вероятно, в этих отраслях скоро будут IPO, об успехах «Иdalьго Имидж», о том, что наше агентство настолько окрепло, что мы подумываем сделать его публичной компанией. А также о том, что мы преобразуем агентство в синдикат, планируем развивать диверсификацию и, в частности, считаем очень перспективным партнерство с американскими креативными компаниями. Евгений Вениаминович обещал написать нужные письма и заодно рекомендовал поговорить о наших планах со своим сыном Даниилом, молодым инвестиционным банкиром.

С Даней мы встретились в офисе его мамы Беллы Моисеевны, которая тоже пользовалась услугами «Иdalьго Имидж». Поговорили. Даня дал мне несколько общих советов, но, поскольку моя идея IPO была достаточно сырой, мы быстро исчерпали деловую повестку. Еще поговорили. Расставаться не хотелось. Нам было чрезвычайно комфортно друг с другом, и мы стали встречаться просто так, по-приятельски.

Москва — город бизнесменов и проституток. Все мы к этому привыкли, впитали в себя и приняли pragmatичный жесткий стиль. Это нечто вроде делового костюма. Ты надеваешь его на работу и снимаешь, возвращаясь в родные стены. Некоторым этот костюм «жмет». Поэтому, когда встречаются два

персонажа, которых объединяет нечто, выходящее за рамки бизнеса, они могут получать чистый кайф от общения.

У меня было двое детей (теперь трое) и любимая жена, а Купсин помешан на семейственности. Он только что женился и планировал обзавестись детьми. В тот период это волновало его, наверное, больше всего остального. Так и получилось, что любовь к детям и очень специфическое отношение к семье объединили нас с Даней. Он человек традиции, для него очень важна община, которой он служит по мере сил: вкладывает личные деньги в строительство синагоги, участвует в общественных делах. Его отношение к близким — жене и детям — также в большой степени моделируется еврейской традицией. Он хозяин дома, и все его заботы направлены на то, чтобы дом был благополучен, а домочадцы счастливы. Я, хотя и не вполне разделяю его убеждения, к своей семье отношусь схожим образом.

В тот период у нас с Купсиным не было общих бизнес-интересов, однако я чувствовал, что мы встретились не случайно и, если когда-нибудь появится проект, где мы могли бы работать вместе, это будет интересно, и выгодно.

Пожалуй, такой уровень доверия до этого у меня был только с Солоповым, но с ним мы работаем вместе уже 17 лет.

Дмитрий Солопов

1976 г.р. Главный редактор радиостанции «Коммерсант FM». Бывший главный редактор радиостанции Business FM. Женат, трое детей.



С чего все началось? Хороший вопрос. Такие проекты не рождаются вдруг. Невозможно сесть, придумать и сделать нечто выдающееся. Все это складывается годами из проб и ошибок, встреч с разными людьми и большого количества наблюдений. Нас окружает хаос, из которого мы выхватываем нечто и складываем, складываем... И однажды складывается что-то значительное. Или не складывается.

Для меня, наверное, все началось со встречи с Егором Альтманом, потому что именно эта встреча стала началом моей менеджерской карьеры. До этого я занимался чистой журналистикой. А познакомила нас с Егором его первая жена, когда еще была невестой, в 1994 году.

В те стародавние времена я работал корреспондентом на радиостанции «Эхо Москвы». И как раз мы с Ирой Рысиной, которая теперь именуется Кирой Альтман, и с еще одной замечательной ведущей, Люсей Грин, запустили ежедневную программу про ночные клубы. Вначале мы просто анонсировали клубные события. Мы понимали, что на этом можно заработать деньги, но не понимали — как, много об этом думали и говорили.

Однажды приходит румяная Ира и рассказывает, что за ней ухаживает некий молодой человек. Слово за слово, выясняется, что человека зовут Егором, занимается он рекламой и у него есть свое агентство. Я ей говорю: «Это же именно то, что нам надо! Да-вай, приводи молодого человека знакомиться с коллективом».

Приехал Егор в зеленом пиджаке¹ (на малиновый он тогда еще не заработал), в белых слаксах, с «мафоном» в руках — тогда в автомобилях были такие магнитофоны с большой ручкой, которые можно было за эту ручку вытаскивать из гнезда и носить с собой.

— Здравствуйте, я Егор.

Мы здороваемся, я только открываю рот, чтобы о нашей программе рассказать, а Егор как-то странно смотрит в окно, бледнеет, говорит: «Ой, я сейчас вернусь» — и пурпур вылетает из офиса.

Что произошло?

Егор тогда ездил на автомобиле «Таврия» — такой двухдверной, типа «восьмерки-жигулей». Он поставил машину перед нашим офисом, но у него что-то случилось с ручником, машина покатилась и въехала в какой-то дорогой автомобиль, выезжавший со Старого Арбата на Новый. Понятно, что в 1994-м слова «страховка» в России никто еще не слышал. Мир был много проще, чем теперь, так что у Егора был повод побледнеть...

Однако, сколь бы драматичными ни были обстоятельства нашего знакомства, сотрудничать мы начали вполне благополучно. Вот с того самого дня не менее 60% времени своей жизни мы с Егором проводим вместе.

Надо сказать, что «дружба взасос» у нас возникла не сразу, а сначала был вполне конкретный коммерческий интерес. Егор подтянул клиентов. Была одна программа, потом две (к этому времени я выкупил долю в «Идальго» и мы с Егором стали партнерами), потом три, потом мы сделали всю коммерческую сетку вещания «Эха». Все

¹ По версии Егора Альтмана, на встречу с Солоповым он пришел в синем свитере, ботинках Dr. Martens (естественно!) и Levi's 501, а пиджаков он в жизни не носил и не собирается.

эти бесконечные программы об автомобилях, сады-огороды, недвижимость, развлечения, одежда — почти все это было сделано нами, вдвоем. В конце 1990-х «Идальго Имидж» приносило «Эху» больше 20% выручки.

Сначала мы просто придумывали программы и продавали рекламу в них, потом сделали студию и стали писать собственные программы со встроенным рекламным блоком — брали эфирное время с дисконтом и делали свои программы на четырех станциях: «Эхо Москвы», «Серебряный дождь», «Дважды два» и «Престиж». На каждой станции минимум две передачи. Соответственно, восемь ежедневных информационных передач, четыре часа собственного эфирного времени.

Можно сказать, что наш продакшн функционировал как микrorадиостанция. *Мы, совершенно естественно, стали задумываться о том, что было бы не плохо сделать собственное радио. Но подходящего случая долго не представлялось.*

Все это меня так увлекало, что в какой-то момент я решил во все уйти из журналистики в рекламный бизнес. В 1996-м я перебрался из «Эха» в «Коммерсантъ», проработал там два года, после чего окончательно переквалифицировался в менеджеры.

В связке с Егором мы делали много интересных вещей, как правило на стыке содержания и коммерции, как все эти радиопрограммы для «Эха», наполненные продукт плейсментом*, или, например, журнал «Ъ-Weekend», созданный нами в «Коммерсанте». Можно сказать, в этом состоит одно из наших конкурентных преимуществ: мы находим синергию там, где принято видеть противоречия.

Может быть, поэтому, параллельно с управлением агентством, мы с Егором всегда где-нибудь работали: у клиентов или в медиа, которые обслуживали. В этом не было какого-то специального тактического расчета — каждый раз решения принимались ситуативно: мы просто не упускали представлявшиеся возможности. Однако такая — в некотором смысле «инсайдерская» — позиция приносила нашему агентству дополнительные очки и возможности для маневра и со временем стала важной частью бизнес-модели «Идальго», хотя выбрана она была интуитивно.

* Разъяснение терминов, помеченных звездочкой, приводится в глоссарии в конце книги.

Когда осенью 2005 года мы оба получили приглашения консультировать медиапроекты, для нас это была стандартная ситуация и ничего экстраординарного мы не ожидали. Купсин позвал Егора помочь ему в «Московских новостях», а Миша Эйдельман попросил меня создать коммерческую службу для новых станций «Сити FM» и «Релакс FM», которые запускал Газпром. Для нас обоих это были просто очередные проекты, и никто из нас не предполагал, что это выльется в нечто настолько серьезное.



Егор Альтман



Поразительно, насколько важную роль в жизни играют случайности. И как мало, в сущности, мы можем рассчитывать или предвидеть заранее.

Из затеи стать представителем чикагского креативного агентства 4 monkey ничего не получилось. Мой американский однофамилец, которому я так старательно готовил письма, попросту на них не ответил. Но это ничуть не помешало нам стать одним из ведущих игроков на московском рынке нейминга. К слову, оба названия — и Business FM, и «Сити FM» — были предложены именно «Идалго», и как показало время, это был наилучший выбор для обоих брендов.

Я встретился с Даней Купсиным, чтобы обсудить возможности вывода агентства на IPO, и из этого тоже (пока, во всяком случае) ничего не вышло. Зато мы с Даней подружились, и через полгода он пригласил меня в «Московские новости».

Осенью 2005-го мы оба, Солопов и я, получили приглашения консультировать медиапроекты: Дима — «Газпром-Медиа» со всем его пафосом и престижем, я — умирающие «Московские новости». Однако именно в «Московских новостях» началась история Business FM, в то время как «Сити FM» — проект с неизмеримо большим рыночным потенциалом и пафосным владельцем — так и не реализовал представившиеся возможности.

С другой стороны, именно в Газпроме Солопов получил доступ к информации, без которой наш общий успех был бы попросту невозможен.

Но сначала были «Московские новости».

НЕЗАДАЧЛИВЫЕ РЕФОРМАТОРЫ

(ноябрь 2005 — февраль 2006)

ГЛАВА ВТОРАЯ, в которой появляется много новых лиц. Политика переплетается с частными интересами. Отцы и дети не могут понять друг друга и становятся на тропу войны.

Мои герои (пока что вдвоем — Егор и Даниил) предпринимают попытку кардинальной реформы издательского дома и терпят неудачу. Их оппонент празднует победу, не понимая, что в изменяющемся мире невозможно избежать изменений, а иррациональное сопротивление только укрепляет решимость молодых амбициозных менеджеров.

Для «Московских новостей» это — начало конца, для наших героев — повод переосмыслить свои цели, возможности и угрозы и выработать новую стратегию.

Даниил Купсин



Было бы самонадеянно с моей стороны взвешивать резоны Аркадия Гайдамака. Для меня важно, что никаких коммерческих целей заявлено не было, и из этого можно сделать вывод, что он приобрел газету по политическим соображениям. На уровне схемы каждому понятно, что влияние можно конвертировать в деньги. В самом деле, какая разница, сколько стоит клуб «Спартак» — миллион, пять или два? Ну, 20, может быть, дороговато... Хотя в хороший год и 20 не жалко, если тебе намекнули, что за добрые дела можно полу-

чить лицензию на право разработки какого-нибудь месторождения и в итоге ты заработкаешь 20 млрд... Возможно, так Аркадий и относится к «Московским новостям».

«Московские новости» — дважды легендарный бренд. Во-первых, это главное международное издание в СССР, созданное еще в 1930 году. В разное время, кроме России, газета печаталась также в США, Израиле, Германии и Австралии и распространялась в 54 странах мира на восьми языках, включая эсперанто. Во-вторых, именно «Московские новости» стали первым независимым СМИ в России, когда в сентябре 1990 года Егор Яковлев — тогдашний главный редактор «МН» — добился вывода газеты из структуры АПН (ныне РИА «Новости»).

Немудрено, что с этим изданием всегда было связано много политических интересов. Кто только ни пытался использовать бренд «МН» и что с ним только ни делали! Между Яковлевым и Гайдамаком там сменилось несколько владельцев, несколько раз менялась и политическая направленность издания, но, как мне представляется, все эти изменения носили внешний характер и, судя по тому, в каком состоянии газета досталась нам, наших многочисленных предшественников не очень-то интересовала бизнес-составляющая проекта.

Когда мы туда пришли, это было антипутинское, антикремлевское издание, каким его сделали при Невзлине и Ходорковском. Возможно, Аркадий Гайдамак считал, что возврат легендарного орудия интернациональной пропаганды в лоно Кремля будет оценен по достоинству. Кроме того, бренд весьма удачно вписывался в его образ международного предпринимателя. Аркадия, как и прочих, не слишком заботила коммерческая перспектива. Я получил четкие указания, что газета должна перестать быть оппозиционной и по возможности быстро приобрести явную и однозначную проправительственную окраску.

Однако излишне эмоциональные действия Аркадия чуть не поставили под угрозу реализацию его собственного замысла. На каком-то приеме он познакомился с Рафом Шакировым. Тот его обаял и немедленно — в первую же встречу — получил предложение позиции главного редактора «МН».

Я был обескуражен. Вспомните 2005 год и уважаемого человека Рафа Шакирова, талантливого и авторитетного журналиста,

регулярно увольнявшегося из федеральных газет акционерами за скандальные публикации. Многие люди, к которым я прислушиваюсь, советовали мне всячески избегать его назначения. Все сходились на том, что он будет слишком независим, возможно, газета при нем станет лучше, но наверняка останется оппозиционной. Егор тоже не советовал мне соглашаться на эту кандидатуру, правда, совсем по другой, но тоже важной причине. Он считал, что, общаясь с Гайдамаком напрямую, Шакиров возьмет проект под контроль, приведет свою команду и более не будет нуждаться в наших услугах. Его резоны были очевидны.

Конечно, потерять контроль в проекте, еще даже не войдя как следует в курс дела, было бы обидно, но это волновало меня в последнюю очередь. Не было у меня и каких-то особых политических убеждений, в отношении которых мы бы в корне расходились с Шакировым (я вообще мало интересуюсь политикой). Тем более я не испытывал неприязни к нему лично. Даже не был с ним знаком. Это был вопрос элементарной осторожности, оценки рисков, чему меня хорошо научили в инвестиционном бизнесе. Передо мной, как перед менеджером, стояли четкие задачи, и я не имел права на ошибку.

Моя задача в работе по управлению издательским домом, прежде всего, заключалась в том, чтобы не допустить конфликтных, будоражащих умы масс, провокационных антигосударственных материалов. Вторая по приоритетности задача состояла в том, чтобы наладить издательский процесс. Далее — я должен был контролировать все расходы, которые были колоссальны. И только после решения этих задач я мог позволить себе думать о плане развития. И в этом последнем пункте должен был действовать с большой осторожностью, чтобы не подставить своего патрона. Но уж если он сам собирался подставиться, я считал своим долгом защитить его интересы. «МН» не были коммерческим проектом, это была политика, большая игра. И хотя это была не моя игра, но даже мне было понятно, что в такой игре несколько миллионов долларов могут ничего не стоить, а одно неосторожное кадровое решение нередко приводит к катастрофе. Наша группа и без того была не особенно авторитетна в олигархической «табели о рангах». А тут еще и Раф Шакиров, который с большой вероятностью будет оппозиционным и провокативным редактором. Этого следовало избежать.

**Егор Альтман**

На самом деле когда в качестве редактора Гайдамак предложил Шакирова, Даня был безумно счастлив, что с ним, под его началом, будет работать такой известный человек. Он не знал, кто такой Раф Шакиров. Он был не в курсе. Ну какой-то там известный главный редактор... А то, что Раф в состоянии самостоятельно делать всю работу и ему не нужна помощь Купсина, — об этом он не знал. Да и какая от Купсина могла быть помощь? Что на тот момент он знал про медиа?

Раф Шакиров — бывший главный редактор «Коммерсанта», главный редактор газеты «Газета», главный редактор «Известий» — человек с именем на рынке, взрослый, умный, опытный, с командой. Его начальниками были: Березовский, Яковлев, Потанин, Лисин. Все прямые контакты — он всегда непосредственно общался с ними, с небожителями. И он идет в подчинение к Купсину? Интересно... Зачем ему некомпетентный посредник? Надо же отдавать себе отчет в том, что Купсин до назначения генеральным директором «МН» никогда не работал ни в одной газете, ни в одном медиа, не имел ни команды, ни опыта, ни знаний, ничего. Через некоторое время Раф вышел бы напрямую на акционера и сам решал бы с ним любые вопросы. Если бы Рафа все-таки назначили, то вряд ли Купсину там осталось бы место.

Все это может показаться мелкой подковерной борьбой за власть. В каком-то смысле так оно и есть. И этому не стоило бы уделять особого внимания, если бы тот факт, что от Рафа удалось избавиться, не стал одной из многих звезд, которые сошлись на небосводе, чтобы свершилось чудо — реализовался проект Business FM.

Дело не в том, что Шакиров плохой, а Купсин хороший, или наоборот, просто на момент появления Рафа у Купсина не было ни Альтмана, ни Солопова, вообще никого. Он был один в «Московских новостях».

Бывают такие моменты, когда человек должен уметь защищаться. Не сумев защититься, Даня очень быстро превратился бы в марионетку. А быть марионеткой ему не позволяет характер. Все мы в какой-то мере манипулируемы, но у каждого есть свой

предел, а у Купсина, несмотря на его обаяние и привычку всем нравиться, характер есть. Потеряв инициативу, он, вероятно, просто ушел бы из медиабизнеса, вернулся бы к своим финансам и сейчас управлял каким-нибудь фондом — может быть, даже весьма солидным, но вряд ли выдающимся. И иногда, покуривая сигару, рассказывал клиентам, что был у него забавный опыт работы в газете. Ведь история с «МН» без последующей трансформации в Business FM и правда не более чем анекдотический эпизод, каких много в жизни любого менеджера. При таком раскладе никакого Business FM не получилось бы, потому что для этого проекта нужен был именно Купсин. А также именно Соловьев, именно Альтман и, конечно, именно Гайдамак — все четверо, и никак иначе (хотя мы, разумеется, об этом тогда знать не могли).

Чтобы избежать упреков в ангажированности, скажу точнее: Business FM наверняка сделал бы кто-то другой. Или еще точнее: кто-то другой сделал бы какую-нибудь деловую радиостанцию, потому что, как мы поняли впоследствии, **этот продукт не мог не появиться на рынке, раз уж для него созрели условия.** Но я сильно сомневаюсь, что этот проект был бы столь же успешен, как наш.

Как бы то ни было (история не терпит сослагательного наклонения, и историю успеха можно написать только ретроспективно), поскольку в России существует только одна деловая радиостанция, а мы взяли на себя труд разобрать этот кейс, то приходится признать, что в создавшейся ситуации назначение Шакирова не должно было состояться.

Но раз уж об этом зашла речь, давайте посмотрим, было ли это правильно с точки зрения выживания «Московских новостей»? Мог ли Шакиров сделать из «МН» популярную газету?

Скорее всего, да. Другой вопрос, что на тот момент было нужно Гайдамаку.

Раф человек независимый. Не конформист. Во всяком случае, не такой ярый, как Третьяков (который в конце концов пришел на это место). Он, конечно, не станет марать на каждом углу действующее правительство. Но у него есть свое представление о том, как сделать медиа интересными. Для этого они должны: а) давать правду, б) давать две точки зрения на проблему, а не одну.

История с Бесланом, со съемками обложки, из-за которой Шакиров приобрел имидж оппозиционера, могла не понра-

виться конкретным лицам, но по сути была правильна. И не потому, что отражала «моральную точку зрения», — она правильна с точки зрения бизнеса. Такие истории делают тираж, а задача главного редактора как раз и состоит в том, чтобы издание было популярным и, как следствие, приносило деньги.

Но в том-то и штука, что Аркадий Александрович купил это прекрасное дело — «МН» — вовсе не для того, чтобы оно приносило ему деньги, а по глубоко политическим соображениям. В одном своем интервью он прямо признался, что тогда ему было все равно, что именно будет работать на его репутацию: газета или слон, на котором можно будет написать «Гайдамак — хороший человек» и водить его по улицам.

«Московские новости» не приобретались с целью превращения этого издания в коммерчески успешную газету и проект, как, например, «Комсомольская правда», или «Московский комсомолец», или «Аргументы и факты». На это даже намека не было. Сообразно задаче нужен был главный редактор «вообще», и этот главный редактор должен был быть лоялен к власти. Очевидно, с этой точки зрения человек, который имеет свою позицию, не подходил, потому что, даже соглашаясь с генеральной линией Кремля, такой человек в какой-то момент по какому-то конкретному вопросу неизбежно окажется в оппозиции, как это не раз происходило с Шакировым.

Третьяков другой. Он — конформист. Он в любом случае будет плыть по течению. Не будет сопротивляться, ругаться, спорить. Ему поручили два года делать газету, «лояльную партии и правительству», — он ее делал. Такая у него была работа, ему за это зарплату платили. Он именно тот человек, который был нужен для решения подобных задач. Он их решал с успехом. Лично мне непонятно, зачем такая газета была нужна, но это, так сказать, «не моего ума дело». У Гайдамака были резоны, и он за них платил.



Даниил Купсин



Взвесив все, я твердо решил, что работать с Шакировым не буду, и поставил Гайдамака в известность о своих соображениях