

Содержание

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



01

Разложить игрушки

КАК ПОЙМАТЬ
ГЕРОЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Что-то вы сегодня тихий, — говорю.

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

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

— Уволить можете?

— Конечно.

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

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

Он тут же хватается телефон, звонит:

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

Поднимаемся на второй этаж. Трубников опять недоумен, бурчит:

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

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

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

— У вас вертикаль власти, как у Путина?

Трубников не отвечает, усмехается.

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

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

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

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

— А кто такой доктор Купрашвили?

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

— Да, я тоже очень люблю.

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

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

Трубников берет баночку, усмехается:

— А что это за смазка для любви?

Девушка всё с той же ровной интонацией объясняет:

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

— Понял, понял. А это что?

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

Трубников делает вид, что очень удивлен:

— И откуда вы всё это знаете?

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

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

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

— Зачем это вам?

— Как зачем? Буду все сам пробовать.

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

— Давай снимем для моего инстаграма.

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

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

Потом смотрит запись, доволен: «Смешно получилось».

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

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

— А зачем сами?

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

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

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

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

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

— Нет, так нельзя.

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

— А фамилия вам зачем? — спрашиваю.

— Хочу премию выписать.

— Сколько?

— Двести тысяч.

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

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

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

Трубников смеется.



02

«Родить» старушку

КАК ПРИДУМАТЬ
ЛЕГЕНДУ,
НАЙТИ РЕЦЕПТЫ
И ПРОНИКНУТЬ
В КАЖДУЮ
ВАННУЮ

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

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

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

1999 год. Садовое кольцо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Короче, Вериченко сделал дизайн для шампуня «Русское поле».

На этом шампуне «Фратти НВ» хорошо и быстро заработали. Что дальше? Конечно, наращивать линейку. То есть делать крем «Русское поле». Так решил Трубников. Но это уже химия уровнем повыше. Надо брать технолога.

«Когда я приехала к ним на собеседование, увидела очень забавного персонажа, в жизни таких никогда не встречала. Человека, который очень увлечен своим делом. Но при этом он про свое дело ничего не знает».

Это говорит Анастасия Волкова. В конце 1998 года ей, технологу, предложили прийти на собеседование во «Фратти НВ». Почему именно ей? Случайность, опять случайность. Если дизайнера Трубников искал придиричиво, то технолог ему был нужен хоть какой, их вообще много. Волкова окончила Московский пищевой институт, специализация — «технология переработки жиров, биоорганический синтез и косметические производства». Она уже работала по специальности, скучала в какой-то конторе, пришла на профильную конференцию. Там в перерыве ее и поймал голец от Трубникова: «Приходите, а?»

Она пришла. Трубников ее удивил: «Он очень своеобразный, но завораживает. Человек, который не сидит на месте. Даже если и сидит, его мысли постоянно скачут».

Трубников стал уговаривать Волкову оставить свою работу и начать у них. Молодая девчонка, почему не рискнуть? Рискнула.

Возможно, она до сих пор не знает, что до нее уже были попытки с технологами. Трубников приглашал разных. Он вспоминает их, будто описывает сценарий глуповатой комедии. Трубников вообще мастер смешных историй. Понятно, что упрощает, понятно, что немного преувеличивает, понятно, что специально, по-довлатовски, добавляет комичности. Но не сочиняет, говорит правду.

«Я их выгнал человек пять. Сначала пригласил одну женщину, она сказала, что я должен положить в шампунь и крем какие-то водоросли гематококкус красного цвета, которые добываются из моря с глубины 10 000 метров. Я ей: “Ты что, какие водоросли в «Русском поле»?” Но она мне все время постоянно эти водоросли пыталась впарить. Они стоили запредельных денег, но она уверяла, что без водорослей гематококкус мы ничего не сделаем. Есть такой специальный бизнес, когда химические компании якобы изобретают разные вещества, в том числе водоросли. Может, они и поднимают килограмм водорослей, потом разводят его в ста тоннах воды, это как гомеопатическое средство. Там же полное жульничество, даже химический прибор не может обнаружить ни одну молекулу того вещества, которое они якобы туда положили. Эти водоросли были из этой серии. Я сразу все раскусил и выгнал ее. Она потом пошла в другую фирму и уговорила их водоросли эти класть, они все разорились. Другой технолог был помешан на старых русских рецептах. Он прочитал в какой-то книге, что раньше все крема делали на курином жире, и пытался меня все время заставить туда куриный жир положить. Я говорю: “Не надо никакого куриного жира, кто у меня будет покупать куриный жир?” Его я тоже выгнал. Он тогда пошел в другую фирму и уговорил их сделать крема на курином жире. Они ему поверили, сделали, забили весь склад, а крема стухли все через месяц и стали вонять. В результате они все выкинули и разорились. Третий технолог во всех кидала ботинками и тапочками, была всем недовольна, ее я тоже выгнал».

Ботинки — это очень смешно, но главное в тех поисках другое. Трубникову требовалась простота. Никаких водорослей — ясная формула. Чтобы технолог не изобретал ничего дорогого и сложного.

Это важно. В тот момент Трубников еще не различал горизонтов прекрасного будущего, не видел себя

Другой технолог был помешан на старых русских рецептах. Он прочитал в какой-то книге, что раньше все крема делали на курином жире, и пытался меня все время заставить туда куриный жир положить.

в перспективе косметическим магнатом. Он делал простой бизнес. Без обмана, но скорый.

Многие из тех наших успешных бизнесменов становятся пророками и гуру задним числом. «Я тогда уже предвидел, что...» Никто ничего не предвидел. Особенно после дефолта 1998 года всем стало ясно: деньги зарабатываем чем угодно, но по-быстрому. Что случится со страной и экономикой послезавтра — никому не ведомо.

При этом дефолт дал старт многим бизнесам. Самый вкусный пример — «Три корочки». Российский рынок был забит импортным закусоном — всякими чипсами. Тут — бац, девальвация рубля, чипсы оказались не то чтобы в сегменте лакшери, но дороговаты. И в этот момент предприимчивые парни открыли фирму «Бриджтаун Фудс», стали делать сухарики. Дешево, просто и очень по-русски. Способ нарезки взяли у жены одного из них, а название марки, «Три корочки», подсказал вообще их водитель.

Трубников действовал в той же бизнес-парадигме. Жил и мыслил только сегодняшним днем. Придумали — разлили — продали. И он никогда не сочинял легенду: о, да, в тот момент я уже понимал, какое будущее стоит за этим, бла-бла-бла...

Напротив, он всегда о себе в прошлом рассказывает насмешливо и даже уничижительно. Вот, мол, ходил как раздолбай, все надо мной потешались. Но в этом есть и красивое отмщение: а теперь посмотрите, кем я стал, тот самый раздолбай. Это всегда безошибочный прием в литературе и кино. А Трубников, сколько бы он ни прикидывался простаком, чертовски начитан и насмотрен. И знает: такие сюжеты беспронгрышны.

Анастасия Волкова точно запомнила дату, когда вышла на работу к Трубникову, — 4 января 1999 года, в свой день рождения. В метафорическом смысле она родилась второй раз. Потому что оказалась на старте великого дела. Только

ничто не предвещало, как и было сказано. Ну, какая-то работа со «своеобразным» Трубниковым, ладно.

Но что это было за место, где она начала работать! Где сидела вся компания Трубникова. Опишу отдельно, оно того стоит.

В Москве есть улица Карьер. Да, так и называется — Карьер. Похожа на загогулину, находится между двумя проспектами — Севастопольским и проспектом 60-летия Октября. Кроме названия — ничего примечательного. В доме 2А, в здании бывшей химчистки, и сидели производители «Русского поля». Химчистка — потому что есть возможность для слива промышленных отходов.

«В одном кабинете, — вспоминает Волкова, — сидел отдел продаж, кажется, четыре человека. В другом — начальник производства и начальник отдела снабжения в одном лице, и один стол предназначался для технолога, то есть для меня. И еще один кабинет для Андрея Вадимовича и его коллег, но он почти всегда пустовал, так как Андрей Вадимович никогда на месте не сидел и все время был в бегах, развивал компанию. И там же была зона производства — стояли несколько реакторов, на которых можно было варить продукт».

Звучит красиво — «реактор». Волкова описывает, как выглядел тот, в котором делали шампунь: «Представляете большую-большую кастрюлю, у нее есть крышка и мешалка с редуктором, которая просто опускается и мешает. Потому что шампунь — это простой продукт и создается буквально простым перемешиванием. Как мы варим с вами суп. Добавили, размешали, растворили в воде специальные ингредиенты — получился шампунь. Дальше было несколько столов, где разливали этот шампунь через обычные, самые простые дозирующие установки по флаконам, закрывали крышками, наклеивали маленькие этикетки, и все это паковали в маленькие коробки. Никаких механизмов, все производилось вручную. В реактор загружали ведрами ингредиенты. Не было электронной подачи, не было ничего.

Сливали потом это в бочки, бочки перемещались туда, где дозировалось это все, шланги опускались в бочку. Оборудование стоило не очень больших денег, его можно было купить, оно везде продавалось. Дозирующее устройство называлось «Д-2». Это все наше, российское, простое. Ой не знаю, стоит ли это писать, но производство было совсем примитивное».

Стоит, Анастасия, еще как стоит! Потому что самое интересное — из какого сора рождается стихия крупного бизнеса.

После прихода Волковой был куплен специальный реактор за 300 000 долларов, безумные деньги. Пришлось брать кредит. Чтобы варить чуть более сложные продукты марки «Русское поле». Которые начала создавать Волкова. Первым она предложила бальзам для волос. Дальше пошла линейка бальзамов и кремов.

«Тогда все российские производители работали целиком на импортном сырье, нашего просто не было, — говорит Волкова. — Это сейчас стало появляться отечественное сырье».

Ситуация на самом деле трагичная. В стране, где поля, луга и леса занимают чуть ли не две трети территории, перестали производить сырье. Советские фабрики умерли и закрылись. Экстрактов трав не было! Сырье закупали тогда в основном в Германии. То есть «поле русское», но сырье немецкое. Парадокс эпохи.

Но бизнес шел, прибыль росла. Главная хитрость была в цене. Наши герои предлагали то же самое, что западные гиганты, но гораздо дешевле и эффективнее. Да еще это слово «русское», оно для потребителя не пустое, оно для него важное, ключевое, сердечное.

И здесь Трубников расстается с партнерами, теми самыми сирийцами. Причина? Главная — характер Трубникова. Если по-простому: он хотел двигаться дальше, партнеры — не очень. «Сначала им нужен был мой креатив, — объясняет

он. — Потом бизнес начал развиваться, и мой креатив стал им мешать. Они считали: раз бизнес пошел, самое главное — считать деньги. А я там со своими новыми бизнес-проектами, новыми идеями как бы стал ни к чему. Мне просто дали отступных, и я ушел оттуда, оставил им весь бизнес».

Трубников, впрочем, немного лукавит. Скорее всего, он сам уже хотел уйти. Чуть позже он мне признался: «В это время я уже изобрел “Рецепты бабушки Агафьи”, потому что собирался свалить. Поэтому после работы собирал команду, которая со мной должна была уйти, и мы делали “Агафью”».

То есть — втайне от партнеров мутит новый проект. Нечестно? Ну, как сказать? Они все хорошо заработали, и Трубников оставлял им бренд «Русское поле», оставлял налаженный бизнес. Взлетающая ракета отбрасывает ступени, Трубников отбрасывал партнеров, только те не сгорали в атмосфере, а — как нынешние двигатели Илона Маска — удачно приземлялись. У них до сих пор все неплохо, компания «Фратти» жива и здорова. Как сообщается на официальном сайте, «на сегодняшний день продукция компании представлена по всей России...». И хватит о ней. Это нам совсем неинтересно.

Итак, мы наконец вернулись к нашей старушке. Почему она? Трубников решил делать упор на народных рецептах, успех «Русского поля» его окрылил. Только «поле» — это так, разминка, а теперь надо по-настоящему, с размахом, чтобы целебные травы, всякие ромашки, шалфей, зверобой. Потому что мы все это любим, мы в это верим, потому что мы страна лесов и полей, потому что мы дикие, но симпатичные.

Но должен быть персонаж, олицетворяющий традиции, народные рецепты, русскую — что уж там — душу. Не просто «сделано по народным рецептам». Кем сделано, где сделано? Не верю! Нет, должен быть реальный герой, чтобы видели его лицо и руки. Значит, бабушка-травница.

Не вообще травница, а из Сибири. Потому что Сибирь — наше всё. «Российское могущество прирастать будет Сибирью», — заявил Ломоносов еще в 1763 году, и эту фразу знает у нас каждый школьник.

Так на свет появилась Агафья Тихоновна Ермакова. Многие покупатели до сих пор уверены, что живет такая Агафья, дарит людям рецепты. И как не поверить, когда вот она, на баночках, как живая.

На самом деле Агафья «сшита» из многих персонажей. «Я изучил жизнь и рецепты более 45 травниц из Сибири, Дальнего Востока, Белоруссии, Сербии и Хорватии, — говорит Трубников. — Даже каких-то марокканских. То есть у нас получилась супертравница».

Но эта супертравница должна была обрести имя, плоть, биографию.

«Мы вместе подбирали ей имя, отчество, — говорит Волкова. — Чтобы звучало нормально, чтобы под это можно было подвести легенду. Придумывалось вплоть до того, где она живет, чем занимается, как она туда попала, есть ли у нее родственники. До мелочей сочинили легенду: как Агафья одета, как говорит, кто она такая, казачка донская, как она попала в Сибирь... Ведь у нас же потребитель очень любопытный: “А что это, а где это?” Нам писали письма, просили, чтобы мы отправили их к бабушке Агафье. Весь образ был продуман Андреем Вадимовичем, до последнего вопроса, на котором нас могли бы поймать».

Есть такое надоевшее слово — «перфекционист». Вот Трубников — этот самый. Пока не «родит» живую старушку — не успокоится.

Но письма будут позже. Пока же Трубников мучается со старушкой. Изводит всю свою небольшую команду, которую увел из «Фратти». Они ничего не производили, кроме легенды и рецептов. И это продолжалось больше года. Больше года они искали рецепты, делали пробники, проверяли на себе. Трубников ездил по блошиным рынкам

**Так на свет появилась
Агафья Тихоновна Ермакова.
Многие покупатели до сих
пор уверены, что живет
такая Агафья, дарит людям
рецепты. И как не поверить,
когда вот она, на баночках,
как живая.**

и букинистическим магазинам Европы, привозил старые книги, их листали, хихикали над названиями, вроде «краса-трава». Трубников сердился: «А что вы смеетесь? Хорошее название, народное. Оно куда лучше, чем какой-то “пустырник пятилопастный”. Вы купите флакон с пустырником пятилопастным? Нет! А с красой-травой купите».

Полтора года он платил людям лишь за то, чтобы они листали книги, придумывали старушку, а самое главное — оставались рядом. Но о команде расскажу отдельно.

Бабушка Агафья — целый пласт аллюзий. Которые звонко резонировали в голове нашего человека. Ермакова — понятно, что от Ермака, покорителя Сибири. Трубников перебирал очень много фамилий, всех теребил, и его жена вспомнила свою однокурсницу по фамилии Ермакова. «То, что надо», — решил Трубников.

Агафья — тоже не с потолка. В 1982 году в «Комсомольской правде» вышел многосерийный очерк знаменитого журналиста Василия Пескова «Таежный тупик». Его читала вся страна, это был хит сезона. Дело в том, что в тайге в Хакасии геологи случайно нашли старообрядцев Лыковых. В 1938 году семейство удалилось в глушь, подальше от строительства социализма, и прожило так в полной изоляции очень много лет. Они даже не знали ничего о Великой Отечественной войне. Из всей семьи больше всего прославилась младшая дочь Агафья, она единственная из Лыковых, кто жив до сих пор.

То есть у людей поколения 40 плюс, у бывших советских людей, само имя Агафья вызывало очевидные ассоциации: огромная Сибирь, глубокая вера, дикая природа.

Но Агафья Тихоновна — конечно, еще и Гоголь, «Женитьба». Имя, которое сразу радует русское ухо, даже если кто-то вообще не читал Гоголя.

Мы все живем в системе культурных кодов, которые сканируем неосознанно. Это часть нашей самоидентификации.

Начните в любой компании: «Мой дядя...» — и сразу остальные продолжат: «самых честных правил». Или скажите: «Шампанское по утрам...» — тут же услышите: «пьют аристократы или дегенераты».

Да, Трубников еще и крепкий психолог. Усё в порядке, шеф!

Итак, Агафья с легендой родилась. Теперь предстояло придумать ее облик. И здесь уже включился дизайнер Вериченко.

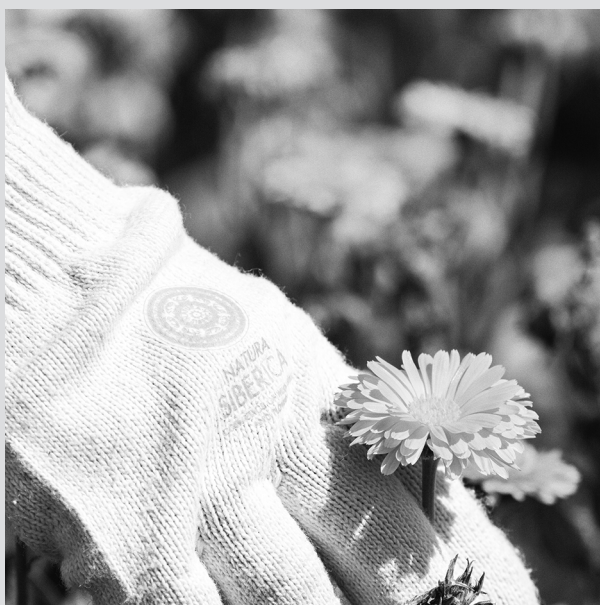
«Я взял несколько изображений старушек, — рассказывает он. — Наложил одно на другое и как бы через стекло стал собирать одно лицо. Как делают портреты для стендов “Их разыскивает милиция”, типа того. А потом уже дело техники, академическая школа рисунка, только создавалось все на компьютере. Потом Андрей захотел, чтобы на шее крестик висел. Пришлось чуть отвернуть воротничок, там крестик подрисовать. Она, конечно, совсем маленькая на этикетке, но рисовалась очень большая».

Крестик сперва был на цепочке, но Трубников потребовал веревочку. Представьте себе, Трубникову была нужна эта веревочка. Какая, к черту, веревочка, кто там ее увидит? Нет, давайте, хочу! В хозяйстве и веревочка сгодится.

Трубников очень капризен, бывает, прямо-таки издевается, я насмотрелся, как он может разговаривать с сотрудниками: те уходят чуть ли не в слезах. Он вообще самодур. Тиран и деспот. Веревочку ему подавай!

Если вы хотите представить Трубникова в проекции 3D, его ближайший «аналог» — Король из «Обыкновенного чуда». Которого мы все полюбили благодаря Евгению Леонову. Помните нетленное: «Эй, вы там! Плаху, палача и рюмку водки! Водку мне, остальное ему! Живо!» Или это: «А сам я по натуре добряк, умница, люблю стихи, прозу, музыку, живопись, рыбную ловлю люблю. Кошек, да, я кошек люблю».

Трубников действительно это все любит, надо только добавить к королевскому списку дорогие машины.



Сбор диких трав для косметики на Камчатке

Если вы хотите представить Трубникова в проекции 3D, его ближайший «аналог» — Король из «Обыкновенного чуда». Которого мы все полюбили благодаря Евгению Леонову. Помните нетленное: «Эй, вы там! Плаху, палача и рюмку водки! Водку мне, остальное ему! Живо!»

Стас Вериченко давно уже с Трубниковым не работает, поэтому не скрывает: тяжелый человек. Меняет решения. Вечером говорит одно, и убежденно говорит. Утром звонит: «Нет, Стас, все фигня, я решил иначе, перedefьваем!»

Однако «рецептами бабушки» дизайнер Вериченко явно гордится. Строго говоря, это самый успешный бренд из всех, что он создал за свою долгую жизнь. Нет, правда. Не рыбные же консервы и не средство для мытья раковин. Консервы — дело хорошее, кто бы спорил. Но Агафья — звезда. Алла Пугачева русской косметики.

«Тогда у меня был сложный период, — вспоминает Вериченко. — Мы арендовали помещение, но его взломали, обокрали, и мы съехали. И я работал дома на кухне, там стоял компьютер, и первые три этикетки “Агафьи” мы как раз сделали в конце года. Мы отправили их на выставку “Дизайн года” и взяли высшую национальную премию с нашей бабушкой».

Спрашиваю Трубникова: «Когда вы поняли, что бабушка Агафья готова?»

«Когда она перестала меня бесить, — отвечает. — Я вешал ее фотографию в ванной и ходил вокруг. У одной бабушки глаза были какие-то нехорошие. Ты ходишь, и как будто она за тобой следит. Как будто злая бабка. Я говорю: надо глаза менять. Потом другая — слишком похожа на немку. Слишком умная, слишком интеллигентная, надо поглупее. Тут морщина не та, тут брови не те. У нас же история была придумана, как она с бурятом познакомилась, бурят Василий такой был. Говорю: бурят такую не полюбил бы, надо что-то менять. В общем, вроде в конце концов вроде стала нормальной».

Сейчас большой портрет Агафьи висит в офисе Natura Siberica, прямо при входе, над ресепшен.

Аккомпанементом к бабушке стали цветы и травы. Это же «народные рецепты», как без травок? Они должны быть на упаковке и такие, чтобы прямо живые, а не стилизация.