

АЛЕКСЕЙ ЛОКОНЦЕВ

# ИСТОРИЯ ОДНОГО МИРОВОГО БРЕНДА

# ТОП ГУН



ОСНОВАНО НА РЕАЛЬНЫХ СОБЫТИЯХ

16+

Алексей Локонцев

**История одного мирового  
бренда. TOPGUN**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

## **Локонцев А.**

История одного мирового бренда. TOPGUN / А. Локонцев —  
«ЛитРес: Самиздат», 2019

Книга Алексея Локонцева не похожа на типичную историю успеха. Это откровенный рассказ о совершенных им ошибках и жизненных уроках, которые из них извлек автор. Алексей делится своим опытом, который будет интересен и тем, кто только задумывается об открытии собственного дела, и опытным бизнесменам, стремящимся перейти на следующий уровень успеха. Электронная версия книги дополнена кликабельными ссылками, пройдя по которым вы еще больше погрузитесь в историю автора.

# Содержание

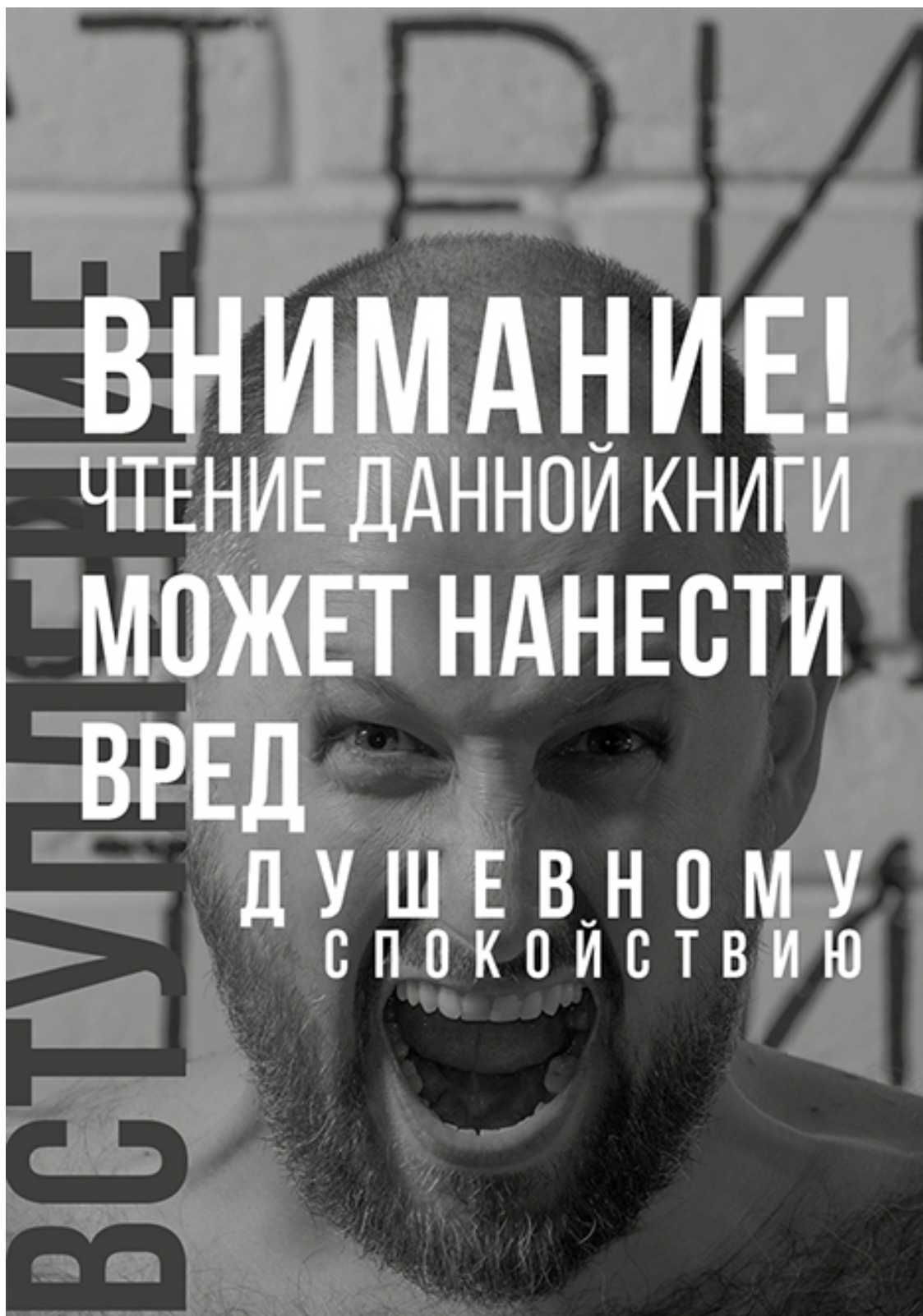
Вступление	5
Глава 1. Начало	9
Как послать лидера рынка	13
Глава 2. Первый выстрел	18
Никто не пришел	21
«Да вы просто сумасшедшие!»	24
Глава 3. Барбершоп для барбера (а не наоборот)	32
Как учить людей и зарабатывать на этом	34
Достаточно рукопожатия	37
Кадр решает все. Если этот кадр – я	38
Узбеки VS русские	40
Глава 4. Строительство сети	43
Искусство быть большим	44
Как правильно размножаться и не залететь	45
Как сделать так, чтобы все работало	48
Посылают банки? Стань банком сам!	51
Глава 5. Ошибки франчайзи	54
Бестолочи	55
Мотыльки	57
Из жизни гибридов	58
Улитки	60
Конец ознакомительного фрагмента.	61

# **Алексей Локонцев**

# **История одного мирового бренда. TOPGUN**

## **Вступление**

*В принципе, это, наверное, первая книга, написанная в формате бизнес-стриптиза.*



**ВНИМАНИЕ!**

Чтение данной книги может нанести вред душевному спокойствию.

Особенно если вы – начинающий предприниматель или «предприниматель», который только мечтает о том, чтобы начать. Начать и заработать кучу денег. Основать компанию, продать ее, подписав соглашение с Цукербергом под телекамеры, и, сверкнув напоследок белизной улыбки, зажить счастливой жизнью. Ну или что-то в этом роде.

Из книги, которая написана основателем компании с выручкой более миллиарда рублей в год, вы узнаете, что он ездит на оформленной в кредит относительно недорогой машине. Что он живет в съемной двушке. Что он должен более 100 миллионов рублей. Что он, бывает, задерживает зарплату своим сотрудникам. И порой берется за, казалось бы, перспективный проект, а потом хватается от него за голову. Правда, в итоге все равно зарабатывает. :)

Из книги, написанной человеком, который за более чем 20 лет в бизнесе открыл и закрыл почти 30 различных проектов, вы узнаете, как надо делать так, чтобы получать прибыль. Но не узнаете, как делать так, чтобы гарантированно не получать убыток.

Из книги, написанной человеком, который из-за разногласий по деловым вопросам потерял нескольких друзей, в том числе друзей детства и юности, вы узнаете, как надо строить отношения с партнерами и вообще людьми. Но если вы привыкли доверять людям и вообще склонны смотреть на жизнь через розовые очки, это будет не самое приятное знание.

Но так выглядит настоящая «история успеха» предпринимателя.

Вы увидите, что этот путь состоит из звонков коллекторов («Когда вы заплатите?»), партнеров («Когда вы заплатите?»), поставщиков («Когда вы заплатите?»), сотрудников («Мы хотим больше денег»). Из встреч с жадными партнерами, которые считают себя бизнесменами, но не умеют ждать: «Ну когда же проект начнет приносить прибыль?» Из встреч с глупыми партнерами, которые считают себя бизнесменами, но не понимают, что одна отрасль сильно отличается от другой: «Я 20 лет в бизнесе! Чему ты меня учишь?!» Из встреч с трусливыми партнерами, которые считают себя бизнесменами, но почему-то боятся поиметь рынок и оставить конкурентов без штанов и перспектив: «А вдруг не получится?»

Но, если вы предприниматель, у вас получится, несмотря ни на что.

Да, это непросто. В бизнесе у вас нет какой-то заданной системы координат, как в найме или на фрилансе, здесь систему создаете вы сами, на свой страх и риск, сами несете ответственность за успех или, что случается чаще, неуспех. **Прежде чем потратить рубль на проект, вам нужно не просто придумать идею, которая будет приносить вам деньги. Нужно сконструировать целый мир, в котором она будет жить.** Придумывая новое, предлагая людям продукты и услуги, которых у них раньше не было, вы сподвигаете их меняться – от привычек и предпочтений до образа жизни и мировоззрения. И со временем ваш придуманный мир становится их реальностью. Или не становится, и тогда вам приходится начинать все сначала.

Как мы называем людей, которые живут в своем собственном мире? Правильно, психами. Так вот, предприниматели – это ненормальные, чокнутые, сумасшедшие люди. Поэтому подумайте хорошенько, прежде чем продолжать.

Вы уверены, что вам это надо, что вы хотите попроситься со спокойной жизнью и готовы рискнуть?

Если не готовы, ничего страшного. Закройте книгу прямо сейчас и займитесь каким-нибудь полезным делом: выучите английский, окончите университет, сходите на собеседование...

Если у вас возник соблазн поверить мне, то вряд ли вы рождены для того, чтобы стать предпринимателем. Ибо одно из главных качеств успешного бизнесмена – верить только себе, своему опыту и интуиции. Да, при этом слушать опытных и бывалых людей, но доверять только себе.

Если же вы все еще здесь, то у меня для вас хорошая новость. Моя книга окажется полезной не только для вас, но и для любого человека, в том числе и для того, кто даже не думает становиться предпринимателем. Ведь она в первую очередь о психологии, о том, как идти против правил, против, казалось бы, незыблемых законов, о дружбе, предательстве, адекватности, неадекватности, оглушительных провалах, неожиданных озарениях и несбывшихся мечтах.

В книге я написал все как есть и как было. Не утаивая ничего, никаких существенных деталей. Верю, что у вас может возникнуть здоровый скепсис: «Так не бывает». Нет, бывает. Еще как бывает.

В принципе, это, наверное, первая книга, написанная в формате бизнес-стриптиза. Здесь я такой, какой я есть, за исключением только одной детали: на этих страницах я не матерюсь – издательство не разрешило. И весь мой бизнес выложен как на блюдечке, с цифрами и технологическими секретами. Верю, что опять возникнет скепсис: «Ну какой дурак будет палить тему?!» Ответ на этот недоуменный вопрос вы найдете в одной из глав.

Да, я честно рассказываю о своих факапах, и они занимают существенную часть повествования. И поверьте, таких фейлов у всех успешных бизнесменов наберется не то что на вагон и маленькую тележку, а на полноценный состав. Такова реальность, и, перевернув последнюю страницу, вы совсем по-другому начнете смотреть на вылизанные интервью предпринимателей, на их украшенные историями успеха аккаунты в Инстаграме. Вы поймете, что именно скрывается за помпезным фасадом, и зададите себе вопрос: «Черт, а можно как-нибудь по-другому? Чтобы было так же круто, но не так больно?»

Наверное, можно. Но для этого сначала надо поговорить с бывальыми, с такими, как я. Собственно, потому на свет и появилась эта книга, в которой человек, у которого на футболке написано «Выживший», за смешные деньги показывает вам изнанку настоящего бизнеса. Бизнеса, который делается против правил.



## Глава 1. Начало





*Сильно застучало сердце. Прошиб холодный пот. Мыслей поначалу никаких не было.*

Я завис на несколько секунд, даже не стараясь сообразить, что же происходит. Просто смотрел: **стенд TOPGUN на выставке Franchising&Licensing Asia в Сингапуре, куда мы приехали за пару дней до этого, чтобы продать франшизу на азиатские страны, был окружен местной полицией.** Три человека стоят с одной стороны, три – с другой, никого не подпуская и никого не выпуская. Мои парни, заблокированные внутри стенда, смотрят озадаченно и растерянно.

Сингапур – удивительная страна. За брошенный окурок вы попадаете на 500 местных долларов, которые почти равны доллару США; если не смыли за собой в туалете, – тоже несколько сотен баксов. Спрашиваете, откуда они узнают? Все просто – в Сингапуре в общественных туалетах стоят видеокамеры. А уж что здесь делают с наркоманами – даже представить страшно.

Мысли про все эти запреты, штрафы, суровые наказания проносятся в голове табуном, пока я не начинаю отходить от шока. Так, спокойно, где могли накосячить? Кто-то из моих что-то курнул? Кого-то толкнул? Чего-то не смыл? Не так подстригли? Где, черт побери, мы могли наследить в этой прекрасной стране, в которой идеальная чистота и нет коррупции?

Вспоминаем, вспоминаем...

Мы были в знаменитом отеле Marina Bay Sands с бассейном Infinity Pool на самом верхнем этаже. Нет, забронировать номера мы там не смогли: во-первых, их не было, во-вторых, жутко дорого. Но зашли мы туда по правилам, заплатив совершенно официально за вход, чтобы сделать **фотографии у бассейна.**

Это было в первый день. Во второй весь день пахали на выставке. От стенда не отходили – некогда было. Стенд классный, презентация отличная, очередь из тех, кто заинтересовался нашей франшизой, куча визиток с иероглифами. Вроде ничего такого. Все, кого подстригли, уходили восхищенные. Что же тогда?

Так, ладно. Сейчас разберемся.

В голове пробежало инстинктивно выработанное годами: «Бежать, потом разберемся, если убежим». В Набережных Челнах, где я провел детство, не били по правилам уличной драки один на один – только толпой и лежачего, и грабили всех подряд. Поэтому жив был тот, кто быстро бегал в любых непонятных ситуациях. Случалось, и я бегал. От гопоты. А

тут – полиция, и от нее не убежать, особенно в городе, где нет преступности из-за полного видеонаблюдения. Решать надо здесь и сейчас.

Стиснув зубы и успокоив дыхание, я с улыбкой во все лицо спросил, что натворили эти люди. Мне не успели ответить: все сотрудники одновременно загалдели – вот это, мол, Леха, наш биг босс, и полиция быстро взяла меня в кольцо. Все говорило в пользу того, что я определенно подозреваюсь в организации какого-то тяжкого преступления, к тому же совершенного в стране, где разрешена смертная казнь.

Кулаки рефлексивно сжимаются, плечи расправляются. Сеть TOPGUN уже перевалила за сотню, бизнес растет, конкуренты валяются, и я не для того все это создал, чтобы потерять из-за каких-то недоразумений с уважаемыми властями Сингапура. Окей, в конце концов, я уже сбился со счета, сколько раз фактурные парни с короткими прическами приезжали ко мне с предложениями вывезти меня на кладбище, так что вряд ли полиция найдет, чем сильно удивить подписчиков моего Инстаграма.



**– Здравствуйте, меня зовут Алексей Локонцев, я руководитель компании TOPGUN. Скажите, пожалуйста, что случилось? И могу ли я пройти на стенд?**

Офицер, кажется, не очень хорошо понял мой английский, но почувствовал тон. К этому моменту меня перестало потряхивать, адреналин слегка унялся, в голосе появились оттенки стали.

Меня пустили. Так, руки не заворачивают, уже неплохо. Парни, что случилось? Что, никто? Точно, никто? Да, я знаю, что вы все зожники, но что тогда здесь делает полиция? Не просто же так нас сторожит отряд из шести человек? Организаторы выставки что говорят? Ничего не знают? Понятно, тогда ждем.

Ждали мы минут пятнадцать. Здесь, наверное, надо было написать что-то вроде «прошла вечность» или «минуты показались годами». Нет, прошло всего 15 минут, и я все это время пытался разгадать загадку: какого хрена тут вообще происходит?

Разгадал ее невысокий человек в белой вытянутой майке и к тому же плохо подстриженный. Но веселый и дружелюбный. Его появление почувствовалось по приосанившимся полицейским еще до того, как он вошел.

**– Здравствуйте, Алексей. Я давно слежу за вашим бизнесом и очень хочу купить франшизу. Простите меня, пожалуйста, я опаздывал, поэтому попросил полицию проконтролировать, чтобы меня никто не опередил.**

**– Вы хотели бы открыть TOPGUN...**

**– ...в Азии. Меня интересует Азия, и меня не интересует цена. Вы можете закрыть стенд, поедemте, я покажу вам город.**

Что это? Россия 90-х, в которой местный авторитет подряжает пару нарядов милиции, чтобы нужный ему человек не сбежал? А потом приезжает весь такой любезный и вспотевший в потрепанной майке и по-свойски: «Давай, братан, камон гулеванить, бабки есть! Только скажи, сколько надо, все будет!»

Нет. Передо мной стоял министр правительства одной из самых уважаемых стран в мире. Государства с самым сильным паспортом и одним из самых высоких показателей ВВП на душу населения в мире.

Мы закрыли стенд и погрузились в небольшой микроавтобус.

– Кстати, а где вы остановились? Где-где? Ну нашли сарай! Я сейчас вас переселю в хорошее место, Marina Bay называется, слышали про такой отель? Там еще бассейн наверху.

Наш номер сложно назвать номером – в нем можно было запросто потеряться. Нафаршированный хайтековской аудио- и компьютерной техникой, он вмещал в себя несколько просторных комнат с отдельными санузлами, коридоры, кабинеты – в общем, отель в отеле.

Я захотел закрыться в туалете, подойти к зеркалу и, как в анекдоте, сказать самому себе: «Кажется, поперло!» Но это было бы не совсем правдой. Переть начало давно, с самого начала, ровно в тот момент, когда я сел в самолет, летевший с Ямайки в Москву, в апреле 2014 года.



## Как послать лидера рынка



Валютный кризис 2014 года скосил множество бизнесов. Закрыв свой и я. Не было никакого смысла продолжать торговать испанскими свадебными платьями, которые в закупке выросли в два раза, в то время как денег у людей стало примерно в те же два раза меньше. Классические экономические ножницы прошли безжалостным лезвием по прибыли, срезав ее под ноль.

Что ж, быть лысым вполне себе brutally, хотя фамилия вроде как и подразумевает пышную шевелюру.

В самолетах раздают обычно газеты, а из журналов лежит только бортовое издание авиакомпании. Из кармашка передо мной помимо инструкции об эвакуации почему-то торчал Forbes – кто-то, видимо, оставил с предыдущего рейса, а экипаж во время предполетной подготовки проворонил.

В журнале я нашел [статью про развитие барбершопов в России](#). Тема новая, растущая, перспективная. Сети выросли уже до нескольких десятков парикмахерских. Для того чтобы принять решение, мне большего было и не нужно. Измотанный перелетом, я после посадки отправился не домой, а сразу в офис самой крупной на тот момент сети (назовем ее «Чпок-Чпок»), чтобы купить ее франшизу и открыть точку в родной Туле. Через два часа после приземления такси высадило меня в Столешниковом переулке, где находился самый первый барбершоп «Чпок-Чпок», а заодно и головной офис.

– Здравствуйте. Вы можете написать нам письмо, мы вышлем вам договор о франшизе, вы его, если устроят условия, подпишете и пришлете нам обратно.

Звучит, кажется, логично. Но я рассчитывал на подробный разговор с собственником или руководителем компании, а не на сухой ответ занятого секретаря. Я пришел не за тем, чтобы втюхивать им ножницы, кресла или гербалайф, а за тем, чтобы принести денег, вписавшись в новый и для себя, и для рынка вообще бизнес. У меня было множество вопросов, ответы на которые были нужны, чтобы помочь «Чпок-Чпоку» стать еще круче, богаче и сильнее.

Но, похоже, в компании воспринимали отношения с франчайзи в формате сотрудничества кардинала и галантерейщика. Да, вместе мы, конечно, «спасем Францию», но кардинал при этом никогда не будет считать галантерейщика полноценным партнером.

Что ж, раз так, значит, так. Что делать? Надо работать в таком формате, в конце концов, мне от них нужна франшиза, а не радушие. К тому же они большие и крутые, они лидеры, перепроходцы, визионеры и все такое.

Следующие три месяца ушли на интенсивную и преимущественно одностороннюю переписку с «Чпок-Чпок». Здравствуйте, я отправил вам поправки к договору. Что? Еще не посмотрели? Когда перезвонить? Спасибо. Здравствуйте, вы просили перезвонить сегодня. Еще не готово? Хорошо. Когда снова перезвонить?

В типовом договоре «Чпок-Чпока» был ряд условий, которые не устраивали. Самым чудаковатым пунктом была плата не только за вход, но и выход в размере 500 тысяч рублей. Постойте, а что будет, если бизнес не пойдет? Ведь я же тогда захочу выйти – как раз когда дела будут обстоять не очень хорошо. Иначе смысла нет выходить. Давайте хотя бы снизим?

Ответ почти всегда был короткий: вы можете не подписывать договор, если вам не нравятся условия.

Не мытьем, так катаньем я все же убедил «Чпок-Чпок» по ряду позиций. Например, плату за выход мы снизили до 300 тысяч рублей, хотя и эта цифра казалось дикой. (Справедливости ради замечу: сейчас и в моем договоре есть такой пункт. :))

К началу июня мы согласовали детали, и я приехал в Столешников подписывать договор. И приехал не только с деньгами, но и с большим багажом уже проделанной работы. Все мои друзья знали про то, что я открываю «Чпок-Чпок»: почти вся Тула про это знала, почти все барберы про это знали. Я рассказывал, рекламировал, набирал команду. Спрос, ажиотаж, хайп – создать все это для человека, который не один год отработал в рекламном бизнесе, было не очень сложно, и я давил педаль в пол. Стричь мужиков задорого, да еще под вывеской крупнейшей (на тот момент) сети в России – это же отличная тема! Да, в нее никто не верил, да, у меня всего три барбера, но именно такие проекты заставляют тебя вынуть весь потенциал и перепрыгнуть на новый уровень.



Мы плыли по голубому океану, который большинство не замечали в упор.

– Ты будешь стричься за тысячу?

– Нет! И никто не будет! Мужчины стригутся за двести рублей, какая на хрен тысяча?!

– Будут, вот увидишь! Просто ты пока не знаешь, что такое качественная мужская стрижка.

Из всех опрошенных мною друзей в перспективность затеи не верил никто.



**Мои друзья крутили пальцем у виска. И не замечали главного: это был плохо стриженный висок.**

Я понимал простую вещь: если мужчинами не занимается никто, значит, рынок барберинга пуст. Океан не просто голубой, он вообще синий. Не будет клиентов? А кто тогда ходит в уже существующие сети? Если никто не хочет платить за качество тысячу рублей, то как индустрия разрослась до того, что ее заметил Forbes? Значит, число парней, которые оценили, что женщины на них начинают обращать больше внимания, стоит только перестать выглядеть как колхозник, растет. И их число явно будет увеличиваться...

**– Не нальете кофе?**

Мои мысли о голубом океане и глупых стереотипах были прерваны желанием выпить капучино. Я сидел на жесткой скамье в офисе-барбершопе «Чпок-Чпок» уже 20 минут и порядком устал. Делать было нечего, кроме как полистать мужские журналы. Встреча с топ-менеджментом «Чпок-Чпока» должна была начаться еще 15 минут тому назад, но ко мне так пока никто и не вышел.

**– Кофе у нас платный.**

Денег на кофе у меня не было. Я приехал из Тулы, привезя взнос на франшизу, и это было все, что у меня имелось. И больше ничего, ни пары сотен рублей, ни даже пары десятков.

Смотрели современного «Шерлока» производства ВВС? Помните, как он на месте преступления быстро анализирует улики или оценивает человека? В этот момент во мне включился внутренний «Шерлок».

Итак, Ватсон, скамья жесткая, едва ли клиенты будут долго ждать. Заняться нечем – значит, не заботятся о клиентах. Капучино платный – значит, не работают на повторную покупку. Кресла дешевые – значит, в долгую играть не намерены или жмоты. Что мы имеем? Все «улики» указывают на то, что бизнес со временем загнет.

Постойте, Ватсон, а что я тут вообще покупаю?! Гнилой сервис, а точнее, его отсутствие?!

Случайно открывшаяся дверь в помещение, где меня «ждал» топ-менеджмент «Чпок-Чпока», засветила кальян. Через мгновение оттуда полился громкий смех. Я встал, плюнул на пол и произнес: «Да пошли вы на...!»



**ТОРГАН**  
 БАРБЕРШОП  
 МУЖСКИЕ СТРИЖКИ

# СКОРО ОТКРЫТИЕ

ТОРГАН ОБЪЯВЛЯЕТ НАБОР МАСТЕРОВ ВЫСШЕГО ПИЛОТАЖА

ДЛЯ СОКОНДАТЕЛЕЙ:

- ★ СТАЖИРОВКА В МОСКВЕ
- ★ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА
- ★ АТМОСФЕРА ТВОРЧЕСТВА И СВОБОДЫ

ВНИМАНИЕ! КОЛИЧЕСТВО МЕСТ ОГРАНИЧЕНО  
 СПЕШИТЕ В РЯДЫ АСОВ МУЖСКОЙ СТРИЖКИ

**8 926 55 77 99 7**

[vk.com/topgun\\_barbershop](http://vk.com/topgun_barbershop)

**ТОРГАН** РАЗСКРЫВАЕТ АСОВ В БАНДУ МАСТЕРОВ ВЫСШЕГО ПИЛОТАЖА

8 926 55 77 99 7

Внимание! Количество мест ОГРАНИЧЕНО

**И ВООБЩЕ:**

- 1 Мы предлагаем вам лучшие цены
- 2 и предлагаем отлаженную атмосферу.
- 3 Мы готовы выслушать все ваши проблемы и помочь решить их.
- 4 У нас открытая атмосфера
- 5 и предлагаем приятную и быструю работу.

**И ВООБЩЕ:**

- Хотите выделиться из толпы?
- Стилизовать Деловую стрижку скидку 20% на стрижку
- Стилизовать Парикмахерскую

**ВАТсон, мы уходим!  
 мы уходим делать  
 собственный барбершоп  
 с нормальными креслами,  
 игровой приставкой,  
 мягким диваном,  
 приятной  
 девушкой-администратором  
 и бесплатным капучино**

## Глава 2. Первый выстрел



*Место внутреннего «Шерлока» занял внутренний «Цукерберг», точнее, его экран- ный образ из фильма «Социальная сеть», в котором главный герой думает только о своем Facebook, дышит этим, живет этим и успокаивается лишь на секунду и лишь тогда, когда запускает его в онлайн.*



– Юля, привет, мне нужен логотип для барбершопа. – Мой звонок директору дизайн- студии следует спустя всего 10 минут после того, как я расплевался с несостоявшимися парт- нерами. – Смотри, там должны быть ножницы и расческа. Их надо расположить под углом, чтобы напоминало самолет. Видела фильм с Томом Крузом Top Gun? Нет, давно, в 86-м. Вот с ним должна быть ассоциация. Лозунг какой? Лозунг – «Стрижем и бреем».

Юлия – профессионал высочайшего уровня, который к тому же никогда не отдыхает. Она работает на меня уже много лет, и большинство вещей мне не надо объяснять, мы понимаем друг друга еще до того, как кто-то что-то вообще сказал. Она все сделала так быстро и так качественно, как, наверное, не смог бы сделать никто.

Мне, опытному рекламщику, было несложно подобрать убойный логотип. Он, как хоро- шее оружие, бил без промаха. За те миллисекунды, в течение которых ваш взгляд останавли- вается на вывеске, TOPGUN поражает, как в биатлоне, сразу четыре ассоциативные мишени:

- **внешний вид как главное (top) оружие (gun) мужчины;**
- **и не просто главное, а самое лучшее, то есть top;**
- **наши барберы, соответственно, тоже top. Как и дизайн. Как и сервис. У нас вообще все – top;**
- **отсылка к одному из самых интересных и драматичных боевиков – тому самому Top Gun 1986 года.**

Все эти составляющие мгновенно соединяются в вашем сознании, и «выстрел» достигает цели. Бац! Здесь крутые спецы вооружат меня крутой мужской стрижкой, а дальше – только вперед.

«Чпок-Чпок» повел себя, конечно, удивительно, своими собственными руками создав себе сначала конкурента, а потом, со временем, конкуренцию вчистую проиграв. Неужели сложно было догадаться, что, пока я готовлюсь к подписанию франшизы, я делаю всю необхо- димую работу – ищу помещение, обучаю барберов, даю рекламу? И что мне для запуска биз- неса надо всего лишь оторвать их вывеску и повесить свою? Ну да, еще, конечно, поставить мягкий диван, посадить симпатичного администратора и вообще исправить все косяки, кото- рые они, спасибо им огромное, мне продемонстрировали.

Еще до визита в офис «Чпок-Чпока» я уже был на полпути к цели, и хорошо, что именно на этой точке. Я, условно, успел заложить фундамент, который сгодился бы для любого бар-

бершопа, но еще не построил стены, которые пришлось бы сносить, чтобы на месте «Чпок-Чпока» возвести TOPGUN.

Об одном из моментов подготовки, который на многое открыл мне глаза, надо рассказать отдельно.



## Никто не пришел



Сид Соттунг – выдающаяся фигура в мире мужских стрижек. Владелец собственной Sid Sottung Academy. Худощавый, подтянутый британец, со специфичным английским юмором, дружелюбный, неистово профессиональный. Ас. Топ. Номер один. По крайней мере, многие так считают, и я сам так считаю.

Одним словом, тот, кто мне нужен. Если делать лучшие мужские стрижки, то отправлять своих мастеров надо на обучение к самому лучшему преподавателю. Как иначе?

Шесть дней Сида Соттунга в России стоили 500 тысяч рублей. Я согласился, но не был бы предпринимателем, если бы не решил эти деньги отбить, а то и немного заработать.

В Туле в тот момент работало более 400 парикмахерских. Ну есть же в них амбициозные ребята, которые хотели бы поучиться у самого Сида Соттунга? Если бы в Россию, да еще в твой город, приехал бы на шестидневный мастер-класс Стивен Спилберг, наверняка режиссеры нашли бы смешные пять тысяч рублей за курс? Если бы привезли Лионеля Месси, стояла бы к стадиону очередь? На сколько километров? Вот так я рассуждал. И надеялся, что придет много народу. Чем больше людей обучит Сид, прикинул я, тем больше будет армия вооруженных топовым оружием барберов, из которых я смогу потом выбирать. Заказал печать листовок с приглашением, посмотрел в Интернете адреса и отправился по парикмахерским Тулы их разносить. Где-то доставил лично, где-то занесли мои помощники.

**СИД СОТТУНГ — ВЫДАЮЩАЯСЯ  
ФИГУРА В МИРЕ МУЖСКИХ  
СТРИЖЕК. ВЛАДЕЛЕЦ СОБСТВЕННОЙ  
SID SOTTUNG ACADEMY.  
ХУДОЩАВЫЙ, ПОДТЯНУТЫЙ  
БРИТАНЕЦ, СО СПЕЦИФИЧНЫМ  
АНГЛИЙСКИМ ЮМОРОМ,  
ДРУЖЕЛЮБНЫЙ, НЕИСТОВО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ**



«Здравствуйте, к нам приезжает знаменитый Сид Соттунг, прослушать курс по мужским стрижкам стоит 5 тысяч рублей, с практикой под наблюдением маэстро – 25 тысяч. Возьмите, пожалуйста, и передайте коллегам, которым это может быть интересно. Спасибо и до встречи».

Встреча, к сожалению, не состоялась. Нет, Сид, разумеется, приехал и отпахал по полной программе. А вот на него никто, кроме моих трех барберов, не пришел. Вообще. Ни одного человека.

Уже потом, когда в TOPGUN начала выстраиваться очередь из мастеров, которые хотят у меня работать, я при собеседовании попытался прояснить для себя загадку, почему никто тогда не клюнул на одного из самых известных профессионалов в мире. И разгадка оказалась очень хорошей новостью.



– А ты видел мою листовку, в которой я приглашал на курсы Сиды Соттунга? Она до тебя дошла?

– Да, видел.

– А почему не пришел?

– Понимаете, мы стригли тогда мужчин по 250–300 рублей. В карман из них складывали 100 рублей. Чтобы отбить хотя бы пятерку, я молчу про 25 косарей, надо отстричь 50 мужиков. Сдохнуть проще.

Когда я услышал это впервые, голубой океан, который к тому времени для меня уже был синим, приобрел цвет **черных чернил**. Скептики, крутившие пальцем у виска, не учитывали, что у рынка есть не только потребители, которые предъявляют спрос, но и исполнители, которые формируют предложение. И если я даю исполнителю 35–40% от стрижки в 1600 рублей, то что он выберет: положить себе в карман сотню за простую спортивную или 500–600 рублей за маленький шедевр, которым можно гордиться и который можно показывать друзьям в Instagram и позиционировать себя как профессионала высокой квалификации?

И что выберет уважающий себя хорошо зарабатывающий горожанин: чтобы его быстро обкорнали в подвале за 300 рублей в течение получаса или обстригли по высшему разряду в уютном просторном помещении, с бесплатным кофе, руками профи, который не хочет работать задешево, а готов выкладываться за нормальные деньги? **Рынок – улица с двусторон-**

**ним движением: не только спрос рождает предложение, но и предложение рождает спрос.** Напишите это уже, наконец, в учебниках по бизнесу большими буквами.

Если вас на рынке что-то удивляет, вы чего-то не понимаете, копните поглубже, посмотрите подальше – возможно, там лежит сундук с сокровищами, мимо которого все проходят мимо.

Я и сам в свое время был таким же непонимающим. Могу даже показать каким именно. Как-то для своего [свадебного журнала](#) я заказал фотосессию команды. Арендовал бабочку и смокинг. Загорочился с тем, чтобы подобрать правильную рубашку. Вбухал в это дело 200 тысяч рублей. Это и сейчас-то большие деньги, а тогда, в 2013-м, они были еще больше. Но, увы, никто мне тогда не посоветовал подумать о стрижке, которая всегда бросается в глаза. В итоге на дорожущих отличных фотографиях я выгляжу как колхозник в смокинге. Не стриженный даже, а оболваненный. Чувствуете, как наш родной язык точно подчеркивает смысл? За 200–300 рублей разве можно нормально подстричь? Можно только оболванить, то есть сделать из человека болвана. Вот примерно такого:



И теперь ответьте себе на вопрос: может ли болван добиться успеха в жизни?

## «Да вы просто сумасшедшие!»

*Я должен был торжествовать, но на это у меня не оставалось ни секунды. У них было еще одно условие: TOPGUN должен открыться в день «запуска» «Ликерки»*



– Лех, Лех, вставай... давай просыпайся! Уже скоро начинаем!

Спать на бетонном полу очень удобно. Нет, правда. Он очень мягкий, точнее, кажется очень мягким – при определенных обстоятельствах. Можете проверить. Я расскажу вам рецепт.

Итак, вы решаете запустить барбершоп. Набираете команду, даете рекламу, заказываете логотип, вывеску, продумываете все до мелочей. Ищите помещение. Последнее, кстати, не очень просто. Во-первых, потолки должны быть не меньше трех метров. Во-вторых, нужно поставить несколько кресел, ресепшен, мойку, диван и холодильник. В-третьих, вокруг вашей локации должна кипеть жизнь, иначе вы не получите входящий поток. В-четвертых, оно должно с вами резонировать, нравиться интуитивно. Я совершенно серьезно. Я нашел идеальное место для открытия TOPGUN, не только подходящее по локации, но и готовое, что называется, к употреблению, хоть сейчас занеси кресла и начинай работать. С момента доставки оборудования до того, чтобы поменять табличку с «Закрото» на «Открыто», реально нужно было несколько часов. Чего ж вам больше? Однако арендодатель был какой-то скользкий, и само помещение словно было наполнено этой его скользкой энергетикой. Я решил, что нет, и в итоге оказался прав.

Подвернулось другое место, в готовящемся к открытию лофт-спейсе «Ликерка» на проспекте Ленина, в здании бывшего ликеро-водочного завода, откуда и пошло название. Мне очень понравилось все, за исключением цены. С топ-менеджментом арендодателя пришлось поторговаться. Даю 60 тысяч в месяц. «Нет, мы хотим сто». – «Шестьдесят». – «Сто». И ни в какую. Патовая ситуация. Что делать в таком случае? Ждать. На любой войне у любого фронта есть тыл, и то, что происходит в тылу, порой сильно влияет на фронт. В один прекрасный день:

– **Алексей, мы согласны на 60 тысяч в месяц.**

Что случилось? Случился тот самый «тыл»: менеджмент компании – владельца лофта слегка паниковал по поводу недостатка арендаторов. Дата открытия-то близилась, а вот этих самых арендаторов не хватало. И они пришли ко мне, но с хитрым условием:

– Давайте на год подпишем, а потом посмотрим, как пойдет.

– **Давайте, но так: 60 тысяч в месяц, а дальше повышение не более чем на 10 тысяч.**



Деваться им было некуда. Проблемы в «тылу» заставили их капитулировать.

Я должен был торжествовать, но на это у меня не оставалось ни секунды. У них было еще одно условие: TOPGUN должен открыться в день «запуска» «Ликерки», 19 июля 2014 года. Иначе им и не было смысла сдавать свои позиции.

Сегодня у нас 16 июля, стало быть, до открытия... е\*\*ть... Три дня!

Итак, вот обещанный рецепт: вы решили открыть барбершоп, набрали команду, дали рекламу, заказали оборудование и нашли нужное вам помещение, которое требует тотального ремонта, и у вас на это трое суток. Время пошло.

Рабочие пахали в три смены, по восемь часов каждая, я – 24 часа. Стены, потолок – все полностью ремонтировалось, кресла и мойка – все собиралось с нуля. Завозились косметика, кофе-машина, монтировалась электрика. Время уходило, а работы – такое ощущение – все прибавлялось и прибавлялось. Быстро объявление в СМИ, анонсы в социальных сетях. Девочки гоу-гоу готовы? Шарик заказали? Сколько? Когда привезут? Отлично! Ринат, что с креслом? Хорошо, давай это я соберу. Займись пока вторым... Да, начало в девять... Нет, успеваем, сейчас только пять... успе... ем... хррр... какой же мягкий бетон...

– Лех, Лех, вставай... давай просыпайся! Уже скоро начинаем! Остался час, Сид уже пришел!

– Сид, привет. Ну как тебе?

– А что, прилетали инопланетяне? Да вы просто сумасшедшие!

**Сид был здесь три дня назад и сейчас не мог поверить, что свеженький стильный барбершоп появился на месте замшелой комнаты всего за три дня. С тех пор он меня только так и называет – «сумасшедший»: This is Alexey, he is a Russian crazy man!**

Слегка очухавшись, мы открываем дверь, громко включаем музыку, девочки гоу-гоу танцуют, на улице собралась небольшая очередь – пришли мои друзья, друзья барберов, реклама притащила остальных.

Наш самый первый посетитель и, к слову, до сих пор постоянный клиент заходит и оглядывается. Его приветствует приятная девушка, наш администратор. Предлагает кофе – разумеется, бесплатный. Он садится в очень удобное кресло, чтобы помыть голову. Кресло, между прочим, со встроенным массажем. Затем пересаживается в кресло, чтобы стричься. Тоже очень удобное. Стоило оно тогда 170 тысяч рублей и было выбрано специально, чтобы клиент чув-

становал себя максимально комфортно. Сейчас я продаю их по 100 тысяч рублей и стал их дистрибьютором на Россию.

Парень – везунчик: он не только первый посетитель TOPGUN, но еще и попадает в руки к самому Сиду Соттунгу, который «выступает» у нас всего один день – как приглашенная звезда.



Другие посетители в это время также рассаживаются по креслам, а те, кто в очереди, ждут на мягком диване – пьют кофе, читают журналы.



**ПАРЕНЬ — ВЕЗУНЧИК:**  
**ОН НЕ ТОЛЬКО**  
**ПЕРВЫЙ ПОСЕТИТЕЛЬ TOPGUN,**  
**НО ЕЩЕ И ПОПАДАЕТ В РУКИ**  
**К САМОМУ СИДУ СОТТУНГУ**



Приглядимся внимательнее: наш старый интерьер кардинально отличался от нынешнего. Сейчас этот стильный черно-белый интерьер дополняется светильниками, выполненными в виде ярко-красных «баллонов», на которых написано «Пропан». У стены стоит покрашенный в черный цвет оригинальной формы холодильник. Это знаменитый «ЗИЛ», известный своей надежностью, высоким качеством и необычным дизайном. В общем, обстановка располагает,

как и девушка-администратор, которая заботливо и ненавязчиво интересуется, не налить ли вам еще кофе.

Да что я рассказываю, посмотрите лучше, какими мы были, на фотографиях.

Первый выстрел TOPGUN попадает в самое яблочко. Мы подстригли почти 30 человек, коробочка, считай, полная.

Я спокойно сел на самолет и улетел в давно запланированный отпуск, променяв мягкий бетон на твердый песочный пляж.



Во второй день к нам пришел стричься... всего один человек. Мне позвонили встревоженные и расстроенные ребята. Они предположили, что, может быть, мы все-таки не попали в аудиторию? И что теперь делать? Закрываемся? Или как?

Я ответил, что по возвращении посмотрим и решим, как поступать дальше. Если что, закроемся и рассчитаемся. А пока больше не звоните – отпуск есть отпуск. Прибавил ли я мысленно к своим долгам в 12 миллионов рублей, которые у меня были на момент открытия

TOPGUN, еще 3 миллиона, которые я занял на его запуск? И еще один миллион, который у меня был и который я тоже потратил? Нет. К 2014 году я был в бизнесе уже почти 20 лет, и открыл и закрыл за это время почти три десятка компаний. Я понимал, что ни один день, ни два, ни даже месяц ничего не скажут и не покажут.



Правда, на сей раз все оказалось иначе. Уже первый месяц принес нам 360 тысяч рублей оборота, а лично мне – 60 тысяч чистой прибыли. Первый выстрел перерос в прицельную очередь, которая становилась потом только быстрее и только мощнее.

И в тот момент, когда TOPGUN уже впору было переименовывать в Machine Gun, то есть «пулемет», на тропу войны вышел... кто бы вы думали? Тульский «Чпок-Чпок»! В 2017 году, когда по стране росла сеть моих франчайзи, а в Туле молотил изо всех сил только один TOPGUN, он не придумал ничего лучше, кроме как нарушить условия нашего с ним перемирия и пригласить меня к открытому поединку. У нас было простое соглашение: я не открываюсь на его территории, а он – на моей. Мирное сосуществование, так сказать. Было. До тех пор, пока он не появился в «Ликерке».

Я принял вызов и открылся прямо напротив него, в ТЦ «Тройка».

Даже не знаю, чем я заслужил такой подарок. Сначала они сделали все, чтобы я запустил собственный проект. Потом, когда дело пошло, они как будто специально поступили так, чтобы развязать мне руки и сподвигнуть меня развивать мою собственную сеть, а не только франшизу. Ну, лучшего коуча, стимулятора, движителя еще надо же поискать! Самоубийцу, впрочем, тоже.

Спасибо «Чпок-Чпоку», что нажал на спусковой крючок. Он решил, что рынок большой и места на нем хватит всем и везде – в любых локациях. Так мне и объяснил. В чем он был прав: рынок и правда большой. Океан не только голубой-синий-черный, он еще и бездонный. Но в чем он был не прав: король, как в шахматах, должен остаться один. И он уже один. Всего лишь вопрос времени, когда это поймут остальные «фигуры» разного калибра и достоинства.

Открытию второго TOPGUN предшествовали сомнения. Не мои, конечно. Многие полагали, что если месячный оборот барбершопа в «Ликерке» составляет 1,4 миллиона рублей, то теперь у меня будет два раза по 700 тысяч, что с учетом аренды означает потерю в прибыли. Похоже, что скептиков так ничему и не научил опыт работы первой точки и опрокидывание их стереотипов. Реальность снова оказалась лучшим учителем, хоть и не для всех: спустя три месяца первый TOPGUN зарабатывал 1 миллион рублей, а второй – 800 тысяч. И там и там было по шесть барберов. Итого в сумме я вырос на 400 тысяч рублей по обороту и 180 тысяч по чистой прибыли.

Сегодня в Туле работает четыре TOPGUN, все находятся в центре города. Они на каждом шагу. Они мозолят глаза. Они наталкивают прохожего на мысль: **а почему я не хожу в TOPGUN, если их так много, то есть они, выходит, такие крутые?**

КОРОЛЬ, КАК В ШАХМАТАХ, ДОЛЖЕН  
ОСТАТЬСЯ ОДИН. И ОН УЖЕ ОДИН.  
ВСЕГО ЛИШЬ ВОПРОС ВРЕМЕНИ, КОГДА ЭТО  
ПОЙМУТ ОСТАЛЬНЫЕ «ФИГУРЫ» РАЗНОГО  
КАЛИБРА И ДОСТОИНСТВА



## Глава 3. Барбершоп для барбера (а не наоборот)



Ринат Азеев – молодой умный высокий парень с прокачанным телом и цветными татуировками.

Четыре года назад он открыл журнал и увидел рекламу: готовящийся к открытию первый в Туле «Чпок-Чпок» набирал барберов. Ринат заинтересовался перспективой, но сомнения

создавали в голове ненужный шум. «Наверно, там уже давно всех набрали», – думал он. С другой стороны, продолжать работать в салоне красоты, в котором в месяц он зарабатывал 12 тысяч рублей, он тоже не хотел. Точнее, так: чтобы заработать 12 тысяч рублей, ему нужно было отстричь в месяц больше сотни клиентов. Жена настояла: «Ну что ты потеряешь, если просто позвонишь?»

Он позвонил. На другом конце провода трубку снял я и пригласил Рината встретиться в городе в «Шоколаднице».

Кстати, Ринат был единственным, кто пришел по объявлению в мой первый барбершоп. Еще двух мастеров он привел сам.

Встреча в «Шоколаднице» была недолгой.

– Здравствуйте, Алексей. Как и когда мне пройти собеседование?

Татуировки. Харизма. Татарин. Ринат. Это точно тот, кто мне нужен.

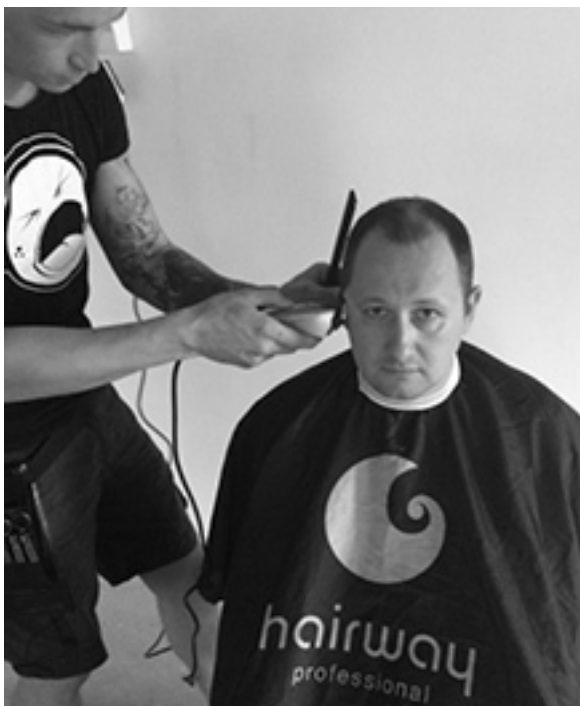
– Никак, ты его уже прошел. Завтра едешь на обучение к Сергею Рудницкому. Потом подстрижешь меня, и посмотрим.

– Как, так быстро?

– А что тут долго разговаривать? Правда, есть одна деталь: барбершоп теперь называется не «Чпок-Чпок», а TOPGUN.

Ринат, конечно, удивился, что его так быстро приняли на работу. Окончательно мы ударили по рукам после того, как он, вернувшись от Рудницкого, основателя академии Barber Expert, постриг меня в нашем еще недоотремонтированном помещении.

Вот он, этот исторический момент.



## Как учить людей и зарабатывать на этом



Чему учат в бизнес-школах? Изучи рынок, посмотри, какие есть ниши. Придумай продукт, который решает какую-то проблему или закрывают потребность клиента. Проведи опросы в фокус-группах, чтобы понять: нужен твой продукт потребителю или нет. Если нужен, сделай его и зарабатывай на этом.

Как вы понимаете, с таким подходом TOPGUN не открылся бы никогда, потому что моя небольшая фокус-группа показала, что стрижка за полторы тысячи рублей будет востребована количеством человек, равным цифре ноль.

Чему не учат в бизнес-школах (во всяком случае – в большинстве из них), так это тому, что **зарабатывать можно еще и на промежуточных процессах**. Я, к примеру, часть прибыли получаю с академии, которая готовит барберов, то есть я монетизирую подготовку персонала для своего же бизнеса. Продажа косметики, мерча, а скоро и реклама на экранах в барбершопах – все можно монетизировать. Монетизация нужна не только мне, но и тем же барберам, которые выкладывают приличные, даже по меркам Москвы, деньги за обучение. Запомните: нет ничего дороже, чем бесплатно. Чем больше ты за что-то отдаешь, тем больше ты это ценишь.

Чему еще не учат в бизнес-школах? Тому, что зарабатывать можно еще и на усилении собственных конкурентов. Я основал академию TOPGUN, чтобы учить барберов для себя. Затем я отдал ее на аутсорсинг, теперь она называется Moscow Barbering School и... готовит барберов для всех. Заплатив нам деньги за обучение и получив сертификат, мастер может идти работать в любое место, которое ему нравится. В чем тут смысл? Я что, идиот, спросите вы, который вкладывается в то, чтобы поставлять высококвалифицированных спецов (а других у нас не выпускают, и я расскажу почему) для конкурирующих сетей? Нет, я не идиот, и разгадка проста: хороший барбер – это еще не все. Сейчас открывается много слабых барбершопов, которые скоро повесят на двери вывеску «Аренда», отправив на улицу своих барберов. Куда они придут? Конечно, ко мне. Больше-то никого не останется. А если останется, то они будут несопоставимы по объему бизнеса и размеру сети. Более того, и тепленькие клиенты закрытых барбершопов тоже придут ко мне. Многоходовочка-с. Итак.

- **Я зарабатываю на подготовке персонала для собственного бизнеса.**
- **Я зарабатываю на подготовке персонала для своих конкурентов, которые одним своим существованием расширяют наш рынок и формируют свою (мою) клиентскую базу.**
- **Я буду конечным бенефициаром своих усилий по подготовке персонала для конкурентов, заработав сначала на этой подготовке, а потом воспользовавшись освободившейся армией мастеров и клиентов.**

Схема обучения барбера состоит из двух стадий. Заплатив 100 тысяч рублей, вы попадаете на трехмесячный курс. Лучшие преподаватели учат вас стричь, брить, разбираться в косметике, общаться с клиентом, ухаживать за инструментом. По окончании курса вам предстоит экзамен на знание теоретических основ и, как говорится, в натуре – непосредственно стрижка и бритье. После экзамена вам выдают диплом... или не выдают. Зависит от того, как подстрижете и побреете. Если хорошо – есть диплом, если плохо – то нет. Купить его, как автомобильные права, занеся денег в нужный кабинет, нельзя. Во-первых, не возьмут. Во-вторых, выпускные работы всех учеников записываются на видео, которые доступны в любой момент по запросу. Контроль жесткий, и всякая лажа на экзамене или в ходе обучения попросту не прокатит.

У многих такой подход вызывает вопросы, и они эти вопросы задают мне: почему я денег заплатил, а бумажку мне не дали? Сразу говорю: звонить бесполезно. Посещаемость, успеваемость, финальная работа – все зафиксировано. Наши преподаватели регулярно повышают квалификацию у лучших мировых специалистов, учась не только самому мастерству, но и тому, как именно этому мастерству учить других. Каждое имя в Moscow Barbering School – это знак качества, и никто не будет рисковать своей дорогостоящей репутацией только ради того, чтобы шлепнуть печать на диплом слезливому неучу, который почти все пары просидел во «ВКонтакте», а теперь давит на жалость, что ему нечем кормить детей, и грозит подать в суд.

Получив сертификат, вы можете начинать работу. Но не в качестве барбера, а в качестве стажера. Да-да, именно стажера. Вы же не думаете в самом деле, что, окончив курсы, вы стали профессионалом? Так не бывает. **Даже после института или университета вы всего лишь личинка, зародыш профессионала, хотя вас там грузят пять дней в неделю в течение четырех – шести лет и еще таскают по производственным практикам, а тут – всего три месяца.**

Дальнейший этап вашей карьеры, если мы говорим о TOPGUN, – отстричь 100 голов. Если от подстриженных клиентов нет отрицательных отзывов и вы укладываетесь в требуемые параметры, в том числе по времени стрижки или бритья, то наступает третья, завершающая стадия становления вас как профессионального барбера – возвращение в Moscow Barbering School на двухмесячное обучение. Стоит оно 75 тысяч рублей, которые платит франчайзи TOPGUN, но с определенными условиями: в зависимости от успехов в работе, эта сумма вами либо не возвращается, если все хорошо; либо возвращается частично, если все не очень хорошо; либо возвращается полностью, если все плохо, а самое главное, не видно желаний прогрессировать. Если в течение двух месяцев после завершения полного обучения возвратность клиентов у барбера 45%, значит, обучение было за счет франчайзи TOPGUN. Если меньше, начинаем смотреть, анализировать, что не так и, удерживать плату за образование из доходной части.

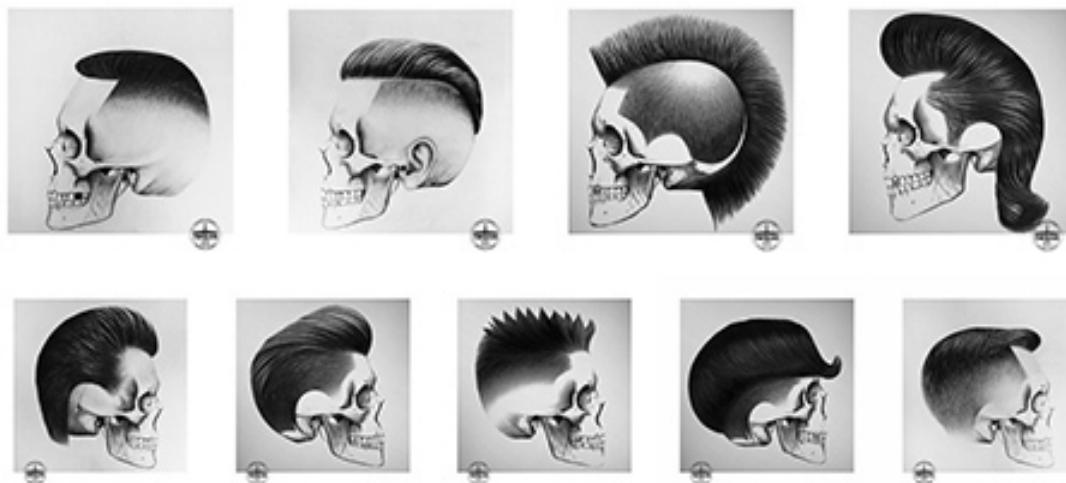
Вот вам отзыв о Moscow Barbering School от первого лица, стажера Александра из Тулы, 29 лет:

– Я с 23 лет работал в логистике, в том числе в крупных компаниях на руководящих должностях. Заметил тенденцию, что мужчины стали ухаживать за собой, это перестало быть чем-то постыдным, не так, как раньше, когда люди даже стеснялись признаться, что у них дома есть фен. В Туле я ходил на стрижку, наверное, ко всем барберам, которые есть в городе. Я человек достаточно фанатичный, и если мне что-то нравится, то уж нравится до конца, поэтому решил в этом направлении развиваться. Начал искать школу, обратился сразу к нескольким.

В «Бородаче» обучение стоило 75 тысяч рублей, и вроде бы все нормально, но спросил про скидку в 10 тысяч рублей, и мне ответили: «Да-да, без проблем». Опыт работы в бизнесе сразу дал понять, что в «Бородаче», который так легко раздает существенные скидки, учеников нет. Школа «Академия 13 by Black» даже издалека производила впечатление чистой коммерции, попытки монетизировать бренд: ты нам платишь деньги – мы тебе даем диплом, то

есть просто обмен бабок на бумажку. Позвонил в Moscow Barbering School и договорился о встрече лично с ее директором Михаилом Руссиным. Я опоздал почти на три часа, приехав к Михаилу в восемь вечера, но он оказался готов меня ждать. Сразу видно, даже по мелочам, что организация серьезная и что сам Михаил фанат. Цена выше, оборудование отличное, при этом свой инструмент ты покупаешь сам, в отличие от «Бородача», где тебя всем обеспечивают. Чувствуется, что тебя здесь будут готовить с прицелом на дальнейшую работу, тебя будут учить так, чтобы ты состоялся в профессии, поэтому сразу приучают к тому, что твой инструмент – это твой, условно, меч, о котором ты сам должен заботиться. Это, конечно, подкупает.

Само обучение очень интересное, по преподавателям видно, что они профессионалы высочайшего уровня. Выпускной экзамен строгий, но у нас его сдали все – кстати, большая редкость для Moscow Barbering School. Почему редкость? Преподаватели до нас четко донесли еще в самом начале обучения: мы ставим свои подписи на ваши дипломы, мы отвечаем за вас и не собираемся подставляться, выпуская всякую лажу. Поблажек не будет. Но стимулирует не только это, конечно. Любой франчайзи может свободно, обратившись в MBS, получить видео и фотографии выполненных тобой стрижек и решить, брать тебя к себе или нет. **Если качество низкое, то ты просто останешься без работы.**



## Достаточно рукопожатия

Доход барбера в TOPGUN складывается исключительно из доли прибыли от продаж его услуг – 35%, а если показатели по возвратности, объему реализации и другим параметрам превышают 300 тысяч, то 40%. Оклада нет, и эти 40% – максимум того, что я плачу.

Некоторые из коллег-конкурентов дают своим топовым мастерам и 55%. Но и эти мастера часто уходят ко мне, как, например, это происходило с лучшими барберами «Чпок-Чпока» по мере того, как я открывал в Туле свои точки. Почему так случается, ведь 55% больше, чем 40%? Все относительно, как относительны сами по себе проценты. Смотреть надо в абсолютные цифры, и здесь получается, что даже 100% с одного клиента в день – это гораздо меньше, чем 35–40% с полной загрузки. А поток клиентов в TOPGUN гораздо выше, чем где-либо еще.

И это не все. Удобный коврик, на котором стоит барбер, помогает ему сохранить здоровую спину. Стоит такой коврик для меня 15 тысяч рублей, а их надо минимум два. Современная техника. Пользуйся косметикой для своего клиента столько, сколько считаешь нужным. В общем, для барбера в TOPGUN больше заботы и больше свободы. У него все есть для работы, кроме ножниц, которые он должен иметь свои собственные.

Существуют, понятное дело, и определенные ограничения, и дисциплина. Опоздал на пять минут – штраф 500 рублей, каждые следующие пять минут опоздания – еще 500 рублей. Один час таким образом стоит опоздуну шесть штук, а невыход на работу обходится в десятку.

Деловые отношения с барберами я фиксирую рукопожатием после короткой беседы. **Никаких договоров нет, потому что в них нет никакого смысла.** Бумажками все равно людей не удержишь. Если человек дрянь или несостоятелен как профессионал, он все равно уйдет, не приживется у нас; если он захочет тебя кинуть – например, не вернуть деньги, вложенные в его обучение, – он все равно кинет, хоть с договором, хоть без него. Подобные случаи были, хотя и немного. Точнее, всего один.

Как-то раз мы отправили на обучение барбера Евгения. Он вернулся, какое-то время поработал и вдруг в один из дней не появился в барбершопе. Вместо него появилась эсэмэска о том, что ему понадобилось срочно уехать из города, а по возвращении он будет стричь женщин, так что спасибо, что обучили, успехов, держитесь там. На следующий же день Женя появился у моего конкурента, назовем его «Янг Герл». Как поступать в такой ситуации? Да особо никак. Я зашел в «Янг Герл», нашел блудного барбера и просто ради интереса спросил: «Что ж ты, Женя, за город-то не уехал, как собирался?» Ну и все на этом. Никогда не бегаю ни за кем, чтобы отомстить или наказать, все равно лучшие от меня не уходили, а мудакам так и пусть будет прямая дорога к конкурентам. Абсолютно уверен, что в них не будут вкладываться так, как это делаю я, создавая комфортные условия для работы и заработка и каждые полгода отправляя своих мастеров на повышение квалификации.

## Кадр решает все. Если этот кадр – я



Другой распространенный сюжет взаимоотношений с барберами – их попытки выкрутить мне яйца с целью выторговать лучшие условия или, еще смешнее, уход с целью устроить собственный бизнес. Такие попытки случаются нечасто и заканчиваются всегда плачевно.

Спустя год после открытия первого TOPGUN в «Ликерке» ко мне подошли два барбера, тех самых, с которыми я начинал, и тех самых, которых с собой привел Ринат:

– Леш, мы от тебя уходим. Мы открыли свой барбершоп...

Вообще понять их логику можно. Кто такой барбер для клиента? Это друг. Это такой своеобразный конфидент, ему можно доверить вещи, о которых ты как-то стремишься рассказать друзьям или о которых не надо знать семье. Ну зачем жене и детям быть в курсе, что у тебя с бизнесом проблемы и что под угрозой запланированный год назад отпуск? А здесь вежливый мужчина, не входящий в твой ближний круг, тебя стрижет, пока ты с ним делишься проблемами. Получается этакий сеанс психотерапии. В итоге у моих барберов в друзьях кто только не оказывается – от генералов МВД до депутатов разного разлива. Чуть ли не любой вопрос могут решить.

Неудивительно, что от красивых визиток с высокими должностями и душевных разговоров в ходе мойки и укладки может снести крышу. И вот ты уже считаешь клиентов компании своими, и даже не клиентами, а закадычными друзьями, которые пойдут за тобой если не на край света, то хотя бы в соседний квартал, где ты на колхозном рынке открыл кабинетик на одно кресло напротив туалета.

– Ну, о'кей, парни, удачи, – говорю.

- Но мы еще три дня у тебя поработаем. У нас пока еще воду не подвели.
- Да валите нахрен прямо сейчас!
- В смысле? Но у нас же запись на эти дни!
- Перенесем запись, а вы валите нахрен, раз такое дело.

И «бизнесмены» ушли, прихватив мой инструмент, который, как и клиентов, они тоже почему-то посчитали своим. Оставшись с Ринатом, я быстро нашел еще двух стажеров, перенес записанных клиентов на попозже. Но если честно, то я, конечно, переживал. Инструмент-то я, положим, вернул, а вот что делать с теми, кто у меня стригся? Как-никак, потеря двух третей личного состава, обученного у самого Сида Соттунга и плотно обстрелянного, могла обернуться ровно такой же потерей клиентской базы, собиравшейся целый год.

Однако спустя неделю к нам заявился парень по имени Алексей, друг одного из двух ушедших в направлении туалета барберов. Он как ни в чем не бывало уселся в кресло для того, чтобы стричься.

- Привет, а ты какими судьбами? Я думал, что ты теперь уйдешь к своему корешу.

– Ну, был я у него разок. Но зачем мне к нему уходить? Чтобы перепрыгивать через провода? И платить всего на 200 рублей дешевле, чем здесь? За то, что там нет игровой приставки и красивой девушки-администратора? И кофе не наливают. Нет уж. Друзьями мы с ним останемся, но стричься тут мне нравится больше.

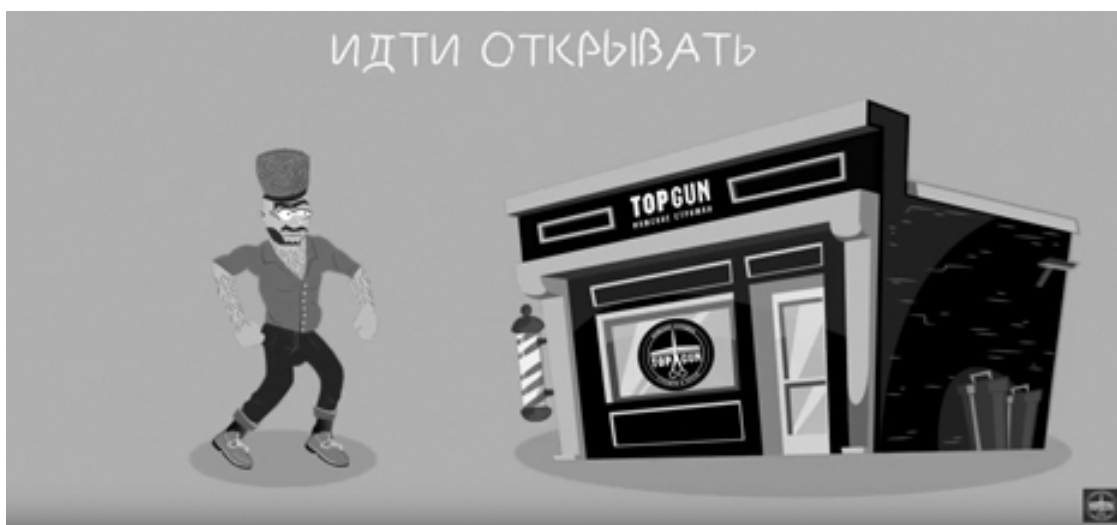
То есть что получается? Получается очень простая вещь, которая называется «сила бренда». **Это бренд решает, кто тут крутой барбер, а кто нет.** Рассуждаем последовательно: мои мастера работают под брендом TOPGUN – раз, у нас лучший бренд на рынке – два, а это значит, что и мои мастера лучшие – три. Если ты из «Коммерсанта» или журнала Forbes, то ты по определению супержурналист; если ты из Google, то ты суперпрограммист; если ты из TOPGUN, то ты супербарбер. Так что у нас барбершоп для барбера, а не барбер для барбершопа. Вот такая логика.

**В учебниках бизнес-школ пишут, что кадры решают все. На самом деле решают они тогда, когда нет бренда, нет технологии, нет стандартов. И если нет главного кадра, который все это обеспечивает и решает. Если все это есть, то на место выбывшего бойца встает такой же новый и вместо друга Коли у влиятельного генерала появляется друг Рома.**

## Узбеки VS русские

Барберы для меня делятся на две категории: славянские и представители неславянских национальностей, от татар до таджиков, которых я окрестил одним словом – «узбеки». Думаю, что никто не обидится, как никто не обижается на определение «южане» или «северяне». «Узбеки» всего лишь название для группы людей, которые обладают, выражаясь по-научному, «общими типологическими чертами».

В TOPGUN работает много неславян, за что нас даже пытались окрестить как «Хачган». И мы это как-то обыграли в [прикольном ролике](#), таким образом вернув «шайбу» нашим злопыхателям прямо в зубы.



В коммерческой борьбе за клиентов, деньги и, в конечном итоге, за успех узбеки побеждают с огромным отрывом – где-то в пропорции 80 на 20. Ни один русский еще [не побил узбека по обороту](#).

Причина, как и в целом в бизнесе, не только и не столько в уровне мастерства. Она кроется в психологии, в жизненных установках и мотивации.

Русские расслаблены. Они дома, дома есть мама, мама всегда накормит и приютит. То, что ты, здоровый лоб, время от времени сидишь на шее у мамы – ну а что такого, кому сейчас легко?

Узбеки собраны и целеустремлены. Они здесь не дома, помощи особо ждать неоткуда. Более того, помощи ждут от них самих – там, дома, мама, и маму надо чем-то накормить. Они не могут позволить себе сидеть на шее у мамы или у папы, потому что кому сейчас легко? Им точно нелегко.

Русские самостоятельны, как они про себя думают. Я стал крутым барбером, у меня много клиентов. Я что, дурак, чтобы на кого-то работать? Сейчас у мамы денег возьму, папа тачку продаст, я открою свой барбершоп. Черт, не получилось. Что же делать? Деньги ведь надо возвращать. Ну, побегаю от коллекторов, потяну с выплатой долгов. А кому сейчас легко?

Узбеки преданны и лояльны. Ты им помог: взял на работу, дал возможность заработать, подсобил с документами для миграционной службы, простил не критичные косяки. Они с тобой в команде, добра от добра не ищут. Они понимают, что если уйдут, то могут потерять то, что есть, ведь за пределами барбершопа неопределенность. Больших легких денег в стране уже нет. Кому сейчас вообще легко? Никому. Цени то, что имеешь, копай дальше, раз дело пошло, там и докопашешься до клада.



Русские нетерпеливы, предпочитают жить сегодняшним днем. Не прочь прибухнуть и прое... пустить смену. Не могут понять, что в первые три месяца можешь просидеть на бобах, пока постоянной базы клиентов нет, зато потом у тебя будет настолько плотное расписание, что тебе будет некуда их деть. Просто сосредоточься на том, чтобы хорошо стричь и брить и повышать таким образом возвратность, и все, все придет, все будет. У барбера же, по сути, две проблемы: сначала заколебался сводить концы с концами, потому что мало клиентов, а потом заколебался впахивать, потому что много клиентов. Но начинать – да, всегда непросто. А кому сейчас вообще легко?

Узбеки терпеливы. У большинства из них жизнь складывается так, что им вообще приходится много чего терпеть. Они умеют ждать и работать на результат, который придет не завтра и даже не послезавтра. Конечно, надо потрудиться. А кому сейчас легко-то?

Некоторые мои конкуренты указывают в рекламе про своих барберов: «Только русские», как будто речь идет о строительных работах, а не мужских стрижках. Это ошибка, и я видел это на примере одного из франчайзи TOPGUN.

Юлия (к слову, этническая кореянка) управляла собственным салоном красоты. Тема барбершопа ей понравилась, поскольку была во многом близкой, и она стала одной из первых покупателей моей франшизы.

Открылась, несмотря на мои протесты и предостережения, в подвале. Но, к моему удивлению, дело пошло отлично – благодаря ее активности, расторопности и вообще коммерческим талантам.

Поначалу барбер был один, условный узбек. Стриг хорошо, брил хорошо, общался хорошо – короче, был молодец, и она тоже была молодец. Но одного барбера недостаточно, чтобы вывести точку на прибыль – срочно требовался второй.

Однако у Юлии обнаружился странный бзик – второго барбера хотела чисто русского. Типа, я кореянка, первый барбер тоже не русский, как-то это все не так, как-то это все неправильно. В итоге один кандидат отсеялся, второй, убытки между тем росли...

Кончилось это тем, что не нашла кореянка Юлия русского мастера и была вынуждена закрыть свой барбершоп. Который так хорошо начинался и который столь же хорошо бы и продолжался, если бы не эта блажь. Здесь так – ты либо бизнесмен, соответственно, ты не тащишь свои психологические бзики в свое дело и ориентируешься только на конечный результат, либо

ты не бизнесмен. Если квалифицированный мастер приносит деньги и тебе и себе, какая разница, какого он цвета и с каким паспортом?

**Цени то, что имеешь, копай дальше, раз дело пошло, там и докопаться до клада**

## Глава 4. Строительство сети



## Искусство быть большим



Бывший президент ОАО «РЖД» любил рассказывать такой анекдот. Едет барин на лошади, навстречу ему крестьянин. Крестьянин спрашивает: «Куда путь держите?» Барин и отвечает: «А вот угадаешь, куда путь держу, отдам лошадь». – «А, к молодке, вестимо?» – говорит крестьянин. Барин сходит с лошади, отдает крестьянину поводья. «Что, угадал?» – «Нет, не угадал. Но уж больно мысль хорошая!»

## Как правильно размножаться и не залететь



«Офис» в Шоколаднице на Курской. В тот день я продал 7 франшиз по 500 000 рублей. Первый TOPGUN открылся в Туле летом, а уже в сентябре ко мне приехала девушка Наталья из городка Егорьевск. Весть о барбершопе, в котором наливают бесплатный капучино и дают в ожидании мастера бесплатно же поиграть на игровой приставке, покатила по округе уже безо всякого целенаправленного пиара.

– Алексей, а ты продаешь франшизу?

– **Пока ты не спросила, не продавал. Теперь продаю.**

Наталья из тех цепких и хорошо чувствующих ветер перемен людей, которые могут называть себя предпринимателями. В маленьком городе на 70 тысяч человек она сумела развернуть хороший бизнес и с первого взгляда оценила потенциал идеи качественного барбершопа. Взяв с нее паушальный взнос в 100 тысяч рублей, я помог ей с обучением барберов и открытием TOPGUN, и теперь это самый полный в моей сети барбершоп по перечню услуг: к стрижке, бритью и косметике сюда добавились массаж и тату-салон. Не только самый полный, но и один из самых успешных, потому как мало того, что сделан по всем правилам и с соблюдением стандартов качества, так еще и движимый мощной энергией своей хозяйки. Как вы говорите, мужики не будут стричься за 1600 рублей? А будут, но только в крупных городах? А вы найдете городок Егорьевск (подсказываю, это Московская область) на карте хотя бы с третьей попытки?

Заявка на вторую франшизу появилась в октябре и тоже зашла, как пуля в десяточку. Мой бывший арендодатель по свадебному бизнесу открыл в доле со мной барбершоп в Зеленограде, причем, как мне поначалу показалось, в не очень удачном месте. Но в первый же месяц мы сделали 550 тысяч рублей выручки. Партнер сразу предложил выкупить барбершоп и заплатить за франшизу, потому что «такая корова нужна самому». Сейчас в Зеленограде уже три точки, и он ежемесячно занимает лидирующие позиции в «чарте» лучших барбершопов по оборотам.

Потом пошла третья франшиза, четвертая, ну так и покатило. Я понял, что помог увидеть синий или даже черный океан многим другим людям, и теперь они спешно снаряжают свои флотилии и поднимают на них паруса с надписью TOPGUN.

Открытие одной точки обходится в районе четырех-пяти миллионов рублей. Два миллиона составляет паушальный взнос, четыре кресла с мойкой обходятся в 500 тысяч рублей, еще 450 тысяч надо отложить на три месяца аренды; ремонт, исходя из расчета 10 тысяч рублей за квадратный метр, встанет в 600 штук, ну и 500 тысяч закладываем на покупку косметики, кофе, вывеску, полотенца и расходники.

Первые франшизы отбивались в среднем за один год, когда паушальный взнос был поменьше, сейчас – за полтора года. С точки зрения окупаемости инвестиций это крутое вложение денег.

Как-то раз за один день я продал семь франшиз, не сходя со стула в «Шоколаднице» на Курской в Москве. Почему в «Шоколаднице»? У меня в тот момент не было офиса, не было управляющей компании, команды и секретарши, то есть всего того, чем спешат обзавестись начинающие бизнесмены, заработавшие первый миллион или даже получив первую прибыль и поверив, что так теперь будет всегда. У меня были только собственный TOPGUN, мобильный телефон, купленная в кредит машина и съемная двушка в Туле. И все.

Но вот на 10-й франшизе – не проданной, а уже воплощенной в виде черно-белых стен, кресел и красоти-админши – я начал чувствовать себя капитаном флотилии со всеми присущими капитану функциями. На каждом корабле есть, конечно, собственный шкипер, и это надежный мореман – другой бы просто не разглядел возможность для бизнеса, как ее не разглядели все, кто не верил в коммерческие перспективы качественных мужских стрижек. Но ты, как глава флота, отвечаешь за общее направление, и даже если стопроцентно уверен в правильности выбранного пути, все равно ответственность ощущается.

Когда количество франшиз перевалило за два десятка, мне стало уже физически непросто водить подозрительной трубой от одного корабля к другому и подсказывать шкиперам, что и как делать. Спасало лишь то, что покупателями были опять же старые морские волки, а не новички в тельняшках, взявшие денег у папы или залезшие в кредиты, чтобы вписаться в свой первый бизнес.

Параллельно развивая еще и собственную сеть, на франшизе номер тридцать я начал строить систему.

**Масштабирование требует другого подхода к управлению**, нежели владение одной точкой, в которую ты можешь приходить хоть каждый день, смотреть в глаза барберам, смотреть отчеты, затем смотреть в глаза клиентам и спрашивать, понравился ли капучино, который сделала Маша. Ты сам все видишь, слышишь, понимаешь и контролируешь.

С двумя точками такое тоже возможно, и даже в чем-то удобнее, ведь можно сравнивать. Парни, у вас при том же потоке, что и у ребят в другом TOPGUN, косметики продано в два раза меньше. Что, стесняемся предлагать? Общая возвратность тоже как-то подозрительно сильно ниже. Давайте обсудим, что можно сделать лучше.

С тремя барбершопами, даже если они расположены неподалеку, а в Туле они у меня все четыре в центре города, плотный контроль уже возможен только в том случае, если ты будешь тратить на него в среднем половину дня семь дней в неделю. Нанять управляющего, который будет это делать за тебя? Можно. Только кто будет контролировать управляющего? А потом контролировать того, кто будет контролировать управляющего?

А теперь представьте себе 30 франшиз, раскиданных по Москве, Московской области, Рязани и Санкт-Петербургу, и при этом число открываемых барбершопов быстро-быстро растет. И им всем надо помогать, а помочь им не может никто, кроме меня, потому что никто, кроме меня, не знает этот бизнес так, как его надо знать и понимать. Никакой предыдущий и пусть сто раз успешный предпринимательский опыт полностью не заменит для франчайзи той огромной книги, которая есть у меня в голове. Где в главе «Как надо» собрана полезная информация, а в главе «Как не надо» – еще более полезная.

Но где тот копировальный аппарат, через который можно пройти в единственном числе, а выйти во множественном? Чтобы было 30–40–50, сколько надо Алексеев Локонцевых? Ну или чтобы хоть отдельные части тела можно было бы скопировать: мозг и рот – для рекомендаций, глаза и уши – для контроля и, гм, перст указующий – для наказаний?

Помимо чисто количественных масштабирование ведь вызвало к жизни и качественные задачи: требуется много подготовленных барберов – нужна школа; требуется много кресел, моек и косметики – нужен склад; требуется много рекламы – нужно создать и разместить много рекламы.

И главное, на все это нужно много-много денег!



## Как сделать так, чтобы все работало

*Отдел продаж тоже как бы есть, в нем работает один человек, телефон которого указан на сайте. Набрав номер, вы попадете на меня*

Моим мозгом, ртом и прочими частями тела стала управляющая компания, в которую я набрал преимущественно тех, с кем уже работал в разных бизнесах последние 15 лет. Менее двух десятков человек сидят в офисе в Москве и разбиты на три отдела: кураторы франчайзи, дизайн и маркетинг. Отдел продаж тоже как бы есть, в нем работает один человек, телефон которого указан на сайте [www.topgunfranshiza.ru](http://www.topgunfranshiza.ru). Набрав номер, вы попадете на меня.

Все отделы подчиняются мне напрямую. Обычно они получают инструкции через мессенджеры или телефонные звонки, а вдохновение – через мои редкие визиты в офис, в котором я, если честно, не всегда помню, как зовут секретаршу.

Мой стиль управления можно назвать демократичным: люди прекрасно сами знают, что им делать, во сколько приходить на работу и во сколько с нее уходить. Я в общем-то даже не в курсе, ходят они на нее или нет и где они вообще. Они должны быть на связи в онлайн и выполнять требуемые задачи, а как именно это происходит, меня не волнует.

Каждый месяц из CRM-программы выгружается табличка в Excel, в котором собраны отчеты по продажам. Если какая-то из точек TOPGUN под моим управлением допустила провал или резко снизила выручку, она выделяется красным цветом, и я лезу в детали, чтобы разобраться, откуда пошли косяки. Во все, что не горит красным, я не лезу вообще. Во франшизы я в оперативном плане не лезу тоже, вне зависимости от того, чем они горят.

**Вот такая простая схема управления без генерального директора, его заместителей, совета директоров, нанятых консультантов, стратегических сессий, мотивационных тренингов и непонятно чем занятых пиарщиков и пресс-секретарей.** Достаточно сказать, что моими четырьмя TOPGUN в Туле управляет моя жена Анна, просматривая вечером отчеты из i-key – в свободное от домашних дел и забот о ребенке время.

Все франчайзи замыкаются на отдел кураторов, единственная задача которого – помогать сделать барбершопы как можно более качественными и заработать с этого как можно больше денег. Через индивидуальный чат с куратором или общий чат можно получить любую помощь, а через общую CRM-систему поставить, например, задачу по дизайну или поиску барбера.

Особое внимание мы уделяем тому, как франчайзи ведут свои аккаунты в Instagram – когда, как и какие фотографии выкладывают и как их оформляют. Часто мы их за это штрафуем: есть ряд строгих и несложных в соблюдении запретов, которые нельзя нарушать, но они как-то умудряются это сделать.

Одним словом, кураторы как коллективная мама для вновь открывшихся и только начинающих ходить барбершопов: берут за ручку и показывают, что и как правильно надо сделать, а при необходимости шлепают по жопе. Этим мы выгодно отличаемся от подавляющего большинства других франшиз на рынке, которые паушальный взнос взяли, рекомендации выдали, а дальше плыви как хочешь. Выплыл – молодец, не выплыл – тоже молодец, освободил место для другого, который снова придет к нам и заплатит еще один взнос.

Пока кураторы учат франчайзи ходить и не сильно биться об острые углы весьма специфического бизнеса, маркетинг обеспечивает поток клиентов. И это, пожалуй, основная статья расходов. Каждый месяц более двух сотен барбершопов перечисляют мне по 40 тысяч рублей, в сумме выходит что-то в районе десяти миллионов. Вы можете увидеть значительную часть этих денег в виде рекламы TOPGUN в Интернете и на страницах журналов и видеороликов, которые я размещаю в Instagram и YouTube. В 2018 году мои маркетинговые расходы состоялись на уровне 200 «лимонов», которые позволили залить рекламой все что можно, продвигая не только сам TOPGUN, но и вообще идею барберинга как такового.



Кроме того, мой отдел маркетинга собирает с франчайзи деньги на коллективные закупки рекламы каждой точки на разных площадках типа «Яндекса» и 2ГИС, что позволяет получить скидки и таким образом снизить среднюю стоимость рекламного контакта.

Моими глазами, буквально в прямом смысле, стала компания iKey – сервис видеонаблюдения. Когда я открыл третий собственный TOPGUN в Туле, то почувствовал, что не могу следить за всем. Решение было логичным и простым: в каждом барбершопе ставится видеокамера, которая фиксирует происходящее в нем 24 часа в сутки. Изображение выводится на монитор в компании iKey, за которым сидит внимательный человек и отслеживает жизнь администратора и барберов по 15 выученным наизусть пунктам. Приветствовал ли администратор клиента стоя? Предложил ли ему, если есть время перед стрижкой или бритьем, кофе? Какие услуги были оказаны? Сравнить с теми услугами, которые были внесены в CRM. Сколько по времени занимала стрижка?

Расходы на видеомониторинг начали отбиваться мгновенно. Администратор одного из салонов, только узнав про внедрение наблюдения, внезапно переехала в Москву, а месячная выручка салона «вдруг» выросла на 300 тысяч рублей и подскочив единожды, больше не снижалась. Начался явный рост продаж, причем без пропорционального увеличения количества клиентов, и в других точках. Неужели совпадение?

Получив первые результаты, я начал продавать сервис iKey франчайзи, причем по щадящей цене. Правда, в качестве рекомендованного, а не обязательного.

**Мониторинг серьезно снизил уровень воровства и усилил дисциплину и, самое главное, освободил меня от необходимости постоянно стоять над душой.** Нет, автоматически администраторы и барберы не стали суперисполнительными или супер-

клиентоориентированными. Бывает, они косячат и, более того, до последнего пытаются отпираться, когда цепкие зрачки «видеорегистратора» их запалят и занесут на доску позора с автоматическим уведомлением владельцу франшизы. Но зато теперь есть неопровержимые доказательства, спорить с которыми бесполезно.



## Посылают банки? Стань банком сам!



Развивать сеть возможно двумя способами. Первый – ты строишь сам, второй – ты продаешь франшизу. Ну или комбинируешь эти два метода, как делаю я. Строительством собственных барбершопов, в свою очередь, можно также заниматься по-разному, а точнее, по-разному искать деньги: тратить собственные (сюда же я отношу банковские кредиты); развиваться вскладчину с партнерами; привлекать инвесторов, гарантируя им фиксированный процент в фиксированные сроки на фиксированных условиях.

Опробовав из перечисленного все, я остановился на третьем – инвесторах. С банками и им подражающими структурами у меня не сложилось. На предыдущих проектах я испортил себе кредитную историю, так что обращение в банк за займом было бы равносильно обращению к глухой стене. Тогда попытал счастья на краудинвестиционных сервисах «Альфа-Поток» и StartTrack, суть которых в том, что, с одной стороны, инвесторы вносят деньги, а с другой, эти же деньги выдаются предпринимателям под проценты на реализацию их проектов. Модераторы, то есть организаторы «Альфа-Поток» или StartTrack, отбирают надежные и перспективные проекты, соединяя таким образом «купцов» и «товар». Предприниматели реализуют свои идеи, возвращают с процентами деньги, проценты выплачиваются инвесторам.

Я вел переговоры с «Альфа-Потоком» на предмет регистрации TOPGUN на этой площадке, но тут меня угораздило дать огненное интервью телеканалу НТВ. «Кредиты можно не отдавать», – заявил Алексей Локонцев прямо с экрана телевизора. Помните ту знаменитую фразу, прозвучавшую во времена Перестройки в эфире советского телевидения, который тогда вел Владимир Познер, о том, что «в СССР секса нет»? Полностью эта фраза звучит иначе (есть разные версии ее продолжения), что уточняет ее смысл, но вторая часть предложения была заглушена хохотом в студии. Такова природа телевидения: если что-то прозвучало, то запомнилось навсегда —безданная женщина хотела сказать, что «в СССР секса нет на телевидении» (по самой распространенной версии), а Алексей Локонцев много лет спустя – о том, что «кредиты можно не отдавать вовремя». Но НТВ обрезало конец и оставило меня без «Альфа-Потока».

– Алексей, понимаете, – объяснили мне сотрудники платформы, – мы-то знаем, что вы имели в виду совсем не то, что прозвучало, и что это относилось к вашей прошлой деятельности. Но наша служба безопасности этого не знает, а без ее одобрения, к сожалению, до свидания.

StartTrack, дочерняя структура Фонда развития интернет-инициатив, также мне не поверила: «Ну, хайп на бороды пройдет, и весь ваш бизнес закончится». Вместо этого StartTrack поверил в более «долгоиграющую» тему, в частности футбол, организовав инвестиции в громкий проект под названием «Футибол», сеть спортивных центров для дошкольников. Несложный поиск в Google или «Яндекс» по соответствующему запросу скрасит ваш вечер за чтением слезных историй от инвесторов, вложивших в «Футибол» свои деньги.

Тогда я решил... сам стать площадкой по приему денег. Отдел маркетинга сделал простой, односторонний, больше похожий на листовку, сайт TOPGUN Invest [www.topguninvest.ru](http://www.topguninvest.ru), который гласил, что, вложив в развитие сети TOPGUN пять миллионов рублей, вы будете ежемесячно получать 30% в годовом исчислении. Потом, когда из инвесторов выстроилась очередь, я уменьшил до 25%, а затем опустил до 20%. Выйти можно в любой момент, но не ранее чем через год, поскольку я не могу просто взять и вынуть деньги из идущей стройки.

Инвесторы начали звонить буквально с первого дня, когда я повесил объявление в своем Instagram. Я понял, что требуемые мне 75 миллионов рублей точно наберу за один год. В итоге прием вкладов от населения пришлось закрыть уже через несколько месяцев. Схема оказалась рабочей:



– Здравствуйте, Алексей. Я хотел бы вложить деньги в ваш TOPGUN Invest. Как это сделать?

– Вы заключаете со мной договор займа, то есть вы одалживаете деньги мне лично под фиксированные проценты. Договор отправляю по почте, деньги перечисляю на вашу личную банковскую карточку каждый месяц.

– Какие гарантии вы даете?

– У меня есть твердое плато доходов от моей собственной сети и от франшиз, и оно перекрывает все выплаты по процентам за TOPGUN Invest.

– Но вы же можете объявить себя банкротом?!

– Только теоретически, но практически нет, поскольку для этого мне нужно объявить банкротом и ООО «Топган», которое мне принадлежит. Оно сейчас в год генерирует почти 150 миллионов рублей, то есть ради 75 миллионов мне надо будет пожертвовать стабильным растущим бизнесом. Согласитесь, это неразумно.

– Соглашусь.

Вот так строился типичный диалог. Были, разумеется, и те, кто был готов вложить сразу 20 миллионов, но мне такие инвестиции не подходили: а что будет, когда такой вкладчик решит выйти? У меня же все деньги, напомним, крутятся в бизнесе.

Почему я готов платить инвесторам высокие проценты, а не сделать с ними, например, 50 на 50? Я вам больше скажу: я еще и начинаю топить некоторые корабли из своей «флотилии», отправляя на дно ряд франчайзи.

**Игра в сеть – это не только решение приятных задач по масштабированию, это еще и отрезание мертвых тканей, чтобы не дать здоровому организму сдохнуть.**

## Глава 5. Ошибки франчайзи



## Бестолочи



Помните того плохо подстриженного министра из Сингапура в белой майке, с которого я начал свой рассказ? После того как он заселил нас щелчком пальцев в президентский номер в *Marine Bay* и до ночи терзал своими энергичными потугами в [караоке](#), прошло больше года. С тех пор в Азии, на которую он купил мастер-франшизу, не появилось ни одного TOPGUN. Министр-бизнесмен увяз в каких-то делах и, оценив, что строительство сети потребует полного погружения, взял паузу. Но уверил меня, что открываться, безусловно, будет.

Ладно, у министра одной из самых развитых стран мира и правда может быть куча дел, хотя чем раньше мы начнем продажи в самом быстрорастущем регионе планеты, тем, конечно, лучше.

Однако были эпизоды, объяснения которым я найти никак не могу. Самый любопытный случился всего три месяца спустя после запуска первого TOPGUN. Семейная пара из Рязани, тертая-перетертая в бизнесе, опытным взглядом оценила перспективу и купила у меня франшизу на Рязань, причем паушальный взнос перевели прямо в день заключения сделки.

Три месяца искали подходящее помещение, и, когда его нашли, я был готов ехать помогать с открытием. Но приглашения все нет и нет. Звоню, чтобы узнать, как дела. Не берут трубку. Звоню через месяц и потом каждый месяц звонок повторяю. Ответа все нет. Беспокоюсь: денег-то с Рязани не капает, а заявки от других потенциальных франчайзи между тем поступают. Здесь надо понимать простую вещь, которую, к сожалению, не понимают многие: цель франшизы – построить сеть, распространить бренд как можно шире что по географии, что по финансам, а не получить паушальный взнос, а дальше хоть трава не расти. **Паушальный взнос – не заработок бренда, а вложение франчайзи в его развитие, в рекламу, в совершенствование сервиса, в обучение специалистов управляющей компании.** По крайней мере, так обстоят дела в TOPGUN, не знаю, как в других сетях. Если вы запускаете франшизу в расчете на то, чтобы подсобрать взносов и спокойно спать или строить виллу, рассчитывая на то, что сеть протянет на старой базе, отлаженном сервисе и уже сформировавшейся репутации, то давайте поспорим: совсем скоро бизнес закроется.

Через некоторое время сталкиваюсь с Костей, так звали в этой паре мужа, нос к носу на каком-то региональном форуме франшиз:

– Костя! Куда пропал? Чего мы в Рязани не открываемся? Пора уже оттуда качать!

– Леха, привет, слушай, сейчас совсем нет времени! Какой у тебя стенд? А где? О`кей, мы подойдем попозже.

Так и не подошли, и вообще не объявились ни тогда, ни позже – никогда. Я честно терпел полтора года и не продавал франшизу на Рязань, после чего снял мораторий. До сих пор не знаю, что это было.

цель франшизы – **построить сеть, распространить бренд как можно шире что по географии, что по финансам**, а не получить паушальный взнос\*, а дальше хоть трава не расти.

*\*В современных TOPGUN паушальный взнос отменен.*

## МОТЫЛЬКИ

Знаете, в чем главный риск для бренда, который развивается по франшизе? Он заключается не в том, что дело не пойдет – ну не покатит и не покатит, закрыли, зафиксировали убытки, открыли новое – и не в том, что появится конкурент: у TOPGUN и так много конкурентов, и чувствуют они себя как-то не очень.

Главный риск – в бестолковых франчайзи. Нет, не в тех, которые купили и не открылись, они как раз безобидные: в данном случае сложно сильно навредить, ничего не делая. И они может быть не бестолочи вовсе, просто так обстоятельства сложились, все ж бывает. Основная опасность исходит от тех, кто запустился и решил, что он тут самый умный, самый опытный и вообще самый-самый-самый, поэтому слушать хозяина бренда и делать так, как он говорит, не надо.

Помните, как развивалась тема биткоина и криптовалют в целом? В 2009-м, когда биткоин только появился, он интересовал очень узкий круг специалистов. Где-то в 2012–2013 годах стали появляться статьи о нем и о технологии блокчейна, на которой работает крипта, в общеделовых СМИ. Но и тогда к нему только присматривались, хотя круг интересующихся уже расширился за счет специалистов по финтеху. В 2017-м на него обратили внимание уже инвесторы «широкого профиля» с неплохими бюджетами и стали в него вкладываться. Биток начал подниматься все резче и резче и в какой-то момент начал привлекать всех кого ни попадя. Эти кто не попадя закинули его биржевые котировки на невиданную высоту, откуда он спустя короткое время шлепнулся и сейчас обретаётся на относительно скромных, хотя и вполне приличных уровнях.

Интерес широких рабочих масс населения к биткоину угас, а с ним и ко всей истории с криптовалютами. Тему натурально затоптали – затоптали те неопытные мотыльки, которые ломанулись на яркий свет долларowego сияния в надежде срубить бабла на кажущейся такой простой биржевой игре. Большинство тех, кто входил в биток поздно, покупая его за 10–15–20 тысяч долларов, сейчас с тоской в глазах и надеждой в сердце ожидают нового взлета, чтобы хотя бы вернуть утраченное.

Мои первые франчайзи **были бизнесменами. Небизнесмен бы и не пришел.** Хайпа нет, TOPGUN в куче мест еще нет, поэтому не очень понятно, работает тема или не работает. Реклама только-только пошла. **Лишь человек, покрутившийся в бизнесе, попробовавший массу вариантов, споткнувшийся не единожды и поднявшийся, мог быстро схватить суть и увидеть, что да, на этом можно заработать.**

Когда за правильное дело берется правильный человек, у него все получается. И сеть от этого, разумеется, только выигрывает. Первые пару лет у меня вообще не было ни одного недовольного франчайзи.

А вот потом они появились. Те самые мотыльки, которые подумали, что открыть барбершоп – это круто, быстро, относительно недорого и суперприбыльно. Пять миллионов же можно найти? Взять кредит в банке. Продать квартиру бабушки. Папа пару лямов подкинет. Ну где-то так и сложится. Кресла поставим, ремонт сделаем и сядем пить капучино и в приставку играть. А, клиент? А что клиент? Локонцев же вон как пиарит бренд, сколько бабла вливает в рекламу, клиент сам придет. Есть сайт, есть Instagram, есть мобильное приложение для поиска ближайшего TOPGUN и записи на стрижку. Все же есть, все работает, клиент будет, к тому же мы тут в округе единственный TOPGUN. Да и потом, мы что, не бизнесмены, что ли? Ну и что, что мы никогда бизнесом не занимались? А чего там заниматься-то? Надо просто пять миллионов найти. Пять штук зеленых на биткоин же нашли! Продать, правда, пока не получилось, но лежит, есть не просит, и пусть лежит, потом продадим.

## Из жизни гибридов

Вот так я в Москве и еще кое-где и нагрешил: вступил в беспорядочные деловые связи с небизнесменами и несовсембизнесменами и наплодил барбершопов, которые не дотягивают до высоких стандартов обслуживания TOPGUN. Семья-то у меня крепкое, но, понимаете, если человек трахнет козла, то от козла человек не родится. Максимум – вылезет какой-то непонятный гибрид, а скорее всего, просто другой козел. Процентом двадцать из всей сети и являются вот такими гибридами.

Каковы основные типологические черты этого подвида «предпринимателей»?

Базовая характеристика, которая отличает их от успешных франчайзи, состоит в том, что они категорически не хотят слушать, слышать, читать правила и инструкции. Они покупают доходную франшизу, обкатанную в Москве, Петербурге, городах центральной части России и за Уралом, например, в Омске, с полным набором детальных инструкций и «мамы» в виде управляющей компании, которая все разжует и за ручку научит, что и как делать. Вместо того чтобы следовать рецепту успеха, опробованному что на московском верхнем и среднем классе, что на жителях Иркутска или небольших городков Московской области, они принимают чудить.

**Ошибка #1** – не вкладываться в обучение барберов.

С таким подходом можно сразу выставлять кресла и зеркала на «Авито», а помещение сдавать в субаренду. Даже если к тебе пришел подготовленный спец из Moscow Barber School, а это случается далеко не всегда, ему для развития надо расти. Да, мужские стрижки – это не строительство атомных станций и не программирование, здесь нет объема информации размером с Ленинку или сложных навыков вроде игры на скрипке. Но если барбер постоянно не обновляет навыки и знания, он начинает деградировать, причем даже незаметно для себя. Курсы, а курсы мировых звезд тем более, дают возможность посмотреть на себя со стороны, посмотреть на коллег, встряхнуться и сказать: «Чего-то я подзатух и расслабился, надо бы попробовать что-то новое». Это касается не только непосредственно мастерства в стрижках и бритье, это относится и к умению продавать косметику, и к умению расположить к себе клиента. Посмотрев на то, что выделяет Сид Соттунг или какой-нибудь другой топовый барбер, поработав под его присмотром, твой спец видит, куда двигать дальше. Он уже чуть увереннее начинает работать с клиентом, и тот сразу это чувствует.

**Ошибка #2** – не подключить iKey.

Этот сервис создал я, и я его продаю своим франчайзи по божеской цене в качестве рекомендованного инструмента контроля над качеством. Это не панацея от воровства, ног админши на стойке и тупого барбера, который стрижет гостя битый час и делает это плохо. Но это панацея, если, заметив все косяки, вы принимаете меры по их устранению. Многие наивно полагают, что они наберут исключительно подходящих людей или смогут их жестко контролировать. Не наберут и не смогут, потому что это невозможно. Даже в тех случаях, когда в барбершопе стоит видеонаблюдение и персонал об этом знает, люди все равно косячат и пытаются затем отпираться, хотя вроде понятно, что это бессмысленно. Так что говорить о том, когда за ними никто не смотрит? Можно, конечно, самому поселиться в одном из кресел и с утра до вечера наблюдать за тем, стоя ли администратор встречает посетителя и правильно ли в учетную CRM внесены оказанные услуги. Но я не представляю себе, какой зад нужно иметь для того, чтобы он мог выдержать подобный вид насилия над собой.

**Ошибка #3** – не купить на нужную сумму косметики или купить не все бренды, ограничившись только определенными. Есть мнение, (неправильное), что мужикам косметика не нужна и потому стеллаж с ней лишь пустая трата денег. Но кто же тогда те люди, которые покупают у нас кремы и масло, на которые приходится 20% нашего оборота? Отказ от косметики, продажа которой позволяет отбивать аренду помещения, рушит бизнес-модель. Почему франчайзи тогда на это идут? Понятия не имею.

## Улитки

В этой главе я хочу порассуждать о качествах, которых не должно быть у предпринимателя. Одно из них – страх. Для его иллюстрации есть отличный пример.

Я продал мастер-франшизу на Петербург. Партнеры должны были вкладывать 4 миллиона рублей в открытие барбершопа в обмен на 30 % прибыли. Город был полностью их.

В тот момент, когда там работало пять точек «Чпок-Чпока», было открыто всего четыре TOPGUN. Количество других барбершопов увеличивалось, а мы стояли на месте. На мои вопросы, почему мы топчемся и отдаем клиентов конкурентам, партнеры говорили: ну мы делаем на свои деньги, мы хотим все сделать качественно.

Питер – это революция. Революция – дело, в котором «промедление смерти подобно». Что было бы, если в 1917 году Ленин думал бы о том, а не задавят ли его кадеты? А не будут ли сильно против меньшевики? Может быть, лучше подождать и как-то покачественнее подготовиться? Чего раньше времени вылезать с конспиративной квартиры?

Как мы знаем из истории, если ты делаешь революцию, а я в TOPGUN именно ею и занимаюсь на рынке мужских стрижек и бритья, то действуй молниеносно. «Вчера было рано, завтра будет поздно», быстро занимаем ключевые локации, пока их никто не занял – телеграф, вокзал, мосты, точку в «Лахта-центре», свободные площади в лучших торговых комплексах.

Но мы ничего не захватывали, а сидели в засаде, будто поджидая подходящего случая, который никогда не подвернется. На самом деле мои партнеры боялись того, что между TOPGUN начнется внутренняя конкуренция. Хотя как она могла начаться на такой огромной площади? И в городе, в котором одних только прописанных жителей 5 миллионов человек, а если с непрописанными и вообще никак не зарегистрированными и вовсе выходит 9 миллионов? Да еще те, кто регулярно наезжает из соседней Ленинградской области? А туристы? Какая к черту конкуренция в океане? Откроем сто штук, вот тогда будет конкуренция, а сейчас-то чего телиться? В Москве уже 150 TOPGUN, а мы чего ждем? Выстрела «Авроры»? Так он уже давно памятник!

Партнеры вышли, я выкупил их долю. Получился кассовый разрыв, который нужно было закрывать, и надо еще дополнительно искать деньги на развитие. Иван привлек других партнеров на условиях 30 % от прибыли. Они все вышли в течение года, сгорев от жадности. Если улитки боятся и предпочитают не вылезать из домика, чтобы не дай бог не ошибиться, то жадные страдают оттого, что «мы деньги потратили, а где отдача-то?». Когда привлеченные извне партнеры погружаются в твой бизнес, жди беды. Ушел барбер? Не пошла точка? Точка пошла, но хотелось бы больше? Точка медленно выходит на хорошую прибыль? Они считают это ошибками – твоими ошибками: бизнес же ты замутил, и ты же их туда позвал. Они начинают в этом разбираться, но они – не ты. Они не создавали этот бизнес, и поэтому они не чувствуют до конца всей специфики, у них возникают подозрения, что ты их обманываешь, а может быть, ты и вовсе плохой бизнесмен.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.