



**14 февраля 2023 года
компания ШАГ Консалтинг
исполнилось 29 лет!
Поздравления принимаем
целый год!**

Интервью

Конкурс – как способ придания смысла

Взгляд Елены Скриптуновой, руководителя компании «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги», на запросы бизнеса по теме корпоративной культуры

— Елена, с вашей точки зрения, есть ли какие-то изменения в восприятии бизнесами темы корпоративной культуры за последние 3 года, с начала пандемии до сегодняшнего дня? Как-то изменились запросы?

— Да, многое изменилось, и в разных ракурсах. Я бы так сказала: для разных бизнесов и для организаций разного уровня — по-разному.

А началось все действительно с пандемии. Тогда был большой запрос на то, чтобы выстроить по-новому коммуникацию в команде. Очень много было жалоб от руководителей среднего звена, они нервничали и переживали, потому что оказались между двух огней: с одной стороны на них давило руководство, а с другой стороны у них расползались подчиненные, которых они не могли собрать. Руководители находились в сильном стрессе и не понимали, как можно воздействовать на свой персонал, будучи в режиме удаленной работы. И они бросались из крайности в крайность: либо устраивали в 9 утра ежедневные летучки, которые длились по полдня, либо начинали требовать ежедневные отчеты за каждую минуту — кто что делал. Особо продвинутые понимали, что такой стиль управления — это репрессии, а надо коммуникацию налаживать, — и устраивали всякие бесконечные чаты, которые тоже скатывались потом к тому, что никто не работает, а все беспрерывно сидят в чатах и что-то обсуждают... Так вот, с запросом налаживания новой системы коммуникации в период пандемии приходили продвинутые и крупные. Сейчас снова похожие запросы, но «с другого ракурса».



— Чем же они отличаются?

— Смысл такой: сотрудники используют слишком много каналов коммуникации. Одному сотруднику отправили информацию в одном канале, другому — в другом, запутались, бизнес-процесс порушился, кто-то виноват, конфликты... Где посылать отчет? Где писать обращение? — в Telegram? в WhatsApp? в корпоративном канале? Каналов коммуникации все больше и больше. Они хаотично появляются в компании. Каждое подразделение выстраивает свои собственные правила, которые не принимают смежные подразделения. В итоге клубок информационных потоков приводит к ломке бизнес-процессов. И к стрессам — потому что невозможно это все держать в голове и не запутаться. Поэтому опять — запрос на налаживание системы коммуникации. И есть осложнения: в пандемию сотрудники вели рабочие дела в WhatsApp, сейчас руководство настаивает на рабочих каналах, а они продолжают решать рабочие вопросы в WhatsApp, потому что привыкли...

— Мне кажется, это интересный разворот. Возможно, в силу того, что во время пандемии размылась граница между личной жизнью и корпоративной, — и для людей размылись грани между каналами, которые относятся к личной жизни, и каналами, в которых общаются по делу. А компании сложно контролировать, с одной стороны, бизнес-процессы по всем каналам, а с другой — исполнение социальных корпоративных норм. Где ты что сказал. Не там что-то написал. Это было воспринято как позиция

компании в целом, а это твоё личное дело. Может быть, ещё и такой разворот корпоративной культуры? И нужно выстраивать заново регламенты и отношения, касающиеся корпоративной коммуникации?

— Да, такие запросы начались до пандемии и сейчас периодически всплывают: поведение сотрудников в соцсетях. В одной компании сотрудница пошла учиться танцевать стрип-дэнс. Она этим очень увлеклась и выкладывала в сети свои видео. Её руководитель-мужчина пытался намекнуть, что не надо этого делать, — не возымело эффекта. Девушка считала, что это нормально, что это её личная жизнь. Её поддерживали сторонники. При этом девушка работала с клиентами, с крупными партнерами, и они периодически звонили руководителю и говорили: что у тебя вообще происходит? В коллективе не могли ничего делать, кроме как это обсуждать. Мы провели серию групповых мероприятий, направленных на то, чтобы люди друг другу высказали все, что накопилось, но выдерживая процедуру. Чтобы они могли проговорить вслух, прояснить свои позиции: вот это приемлемо, а вот это неприемлемо; объяснить, каким образом личное поведение сотрудника влияет на имидж организации, в которой он работает.

— И что получилось?

— Выработали регламент, сошлись на таких правилах. Если для неё это важно — она делает аккаунт под другим именем-псевдонимом, по которому её невозможно идентифицировать, и связать его с её местом работы, подписывает на новый аккаунт своих друзей, которые хотят это смотреть, и продолжает свою активность, но так, чтобы это никак не затрагивало компанию. Она приняла такие правила.

— Серьезная история.

— Да, поведение в соцсетях — отдельная тема. Эта история вышла в плоскость конфликта. У других — команда сразу садится и договаривается про правила: что можно, что нельзя, мы указываем, где работаем, или не указываем, мы пишем что-то про компанию или не пишем. В одной компании, например, всячески приветствуется упоминание о том, что человек в ней работает. Там сильно развито корпоративное волонтерство, и люди сами освещают корпоративные и социальные проекты, тем самым ещё выступая амбассадорами бренда.

— А есть сейчас у вас запросы по мотивации?

— Таких запросов у нас стало меньше за последний год. Клиенты наши разделились на две условные группы. Первые — у которых все хорошо, открылись какие-то новые возможности, и вторые — у которых все плохо, они вообще на грани выживания. И в том и в другом случае мотивация — не приоритет. У вторых денег нет мотивировать, все мотивационные программы «на стопе», ждем лучших времен. А тем, у кого все хорошо, — тоже не до мотивации: зачем мотивировать, и так все хорошо, давайте бежать. Какие-то старые системы мотивации дей-

ствуют, и никто про них не вспоминает, потому что не до них. Мотивировать надо, когда у тебя «средне», и надо бы ускорить, — а таких клиентов у нас почти не осталось...

— Слышали, что у вас был запрос — через систему мотивации повысить производительность.

— Про производительность — это чаще запрос крупных компаний. Они про это периодически запрашивают, когда всплывает тема: национальные приоритеты, национальный проект, государственный KPI, — и они думают, каким образом это померить. Но тема KPI и без привязки к мотивации бывает. Она актуальна в силу именно целеполагания: а что делать, а куда бежать, а какая стратегия, а давайте цели сформулируем, а как мы будем их мерить... То есть тема KPI актуальна, но для первой группы, у которых все хорошо.

— Чем ещё отличаются сегодняшние запросы?

— Раньше было больше запросов на бизнес-процессы. Мы начинали думать про бизнес-процессы, про регламентацию, про то, как выстроить какие-то правила и порядки. Потом это накладывалось на сложившиеся отношения, которые мешали тому, чтобы эти порядки работали, и нужно было выстроить ещё отношения, — не только по делу, но и между людьми, чтобы как-то договориться. А следующим шагом был выход на первое лицо, которое, как правило, является источником и всех побед, и всех бед. Что-то искрит — значит, что первое лицо что-то не то делает. И где-то это возможно изменить, а где-то невозможно. Но если раньше был заход: подчиненные плохо работают, они конфликтуют, они все теряют, они план не выполняют, то сейчас — меньше жалоб на персонал, а больше другие запросы: что дальше, какая стратегия, что делать, как вообще быть и как жить, — какие-то прямо экзистенциальные. И идет это от первого лица. То есть он сидит и думает сам, а от него эти вопросы идут на весь коллектив. И вот в этом сейчас особенность, на мой взгляд. Большой запрос — на формирование доверия внутри команды. И вообще на коммуникацию, на сближение позиций, просто на разговоры. Запрос так, может быть, не проговаривается, но после нескольких встреч становится очевидным, что именно надо. А надо, чтобы просто сидел посторонний человек. На условном совещании. И давал возможность всем присутствующим, чтобы, во-первых, они собрались. Потому



что им собраться самим как будто нет достаточного повода, а тут пришел посторонний человек — надо собраться. И дальше — чтобы они могли сказать все, что они хотят сказать. Чтобы их никто не перебил, и посторонний человек последил, чтобы все могли высказаться. Большой запрос на разговор. Проговорить- послушать. Присутствует атмосфера какого-то напряжения и недоверия даже между теми людьми, которые 100 лет дружат. А путем проговоров какие-то позиции все-таки сближаются. И было несколько примеров, когда мы вообще ничего не делали, кроме того, что выступали модераторами. Ради нас назначили

Новости наших клиентов и партнеров

- Сеть магазинов косметики и парфюмерии «Подружка» открыла 300-ый магазин.
- Розничная сеть «Л'Этуаль» провела ребрендинг к своему 25-летию, сменила название на «Лэтуаль» и поменяла логотип, — он стал более лаконичным, но сохранил самый узнаваемый элемент — волну.

встречу, мы сделали условную повестку и строго по этой повестке предоставляли слово, следили, чтобы никто друга друга не перебивал, и каждый сказал то, что хочет сказать. И люди были довольны, говорили: наконец-то у нас состоялось это мероприятие, как же хорошо, спасибо большое. А почему они сами не могут это сделать? Почему раньше не было такого запроса? Моя гипотеза: возможно, не было таких проблем. Сейчас проблемы поменялись, трансформировались, есть общий тревожный фон, и расстановка внутренних приоритетов влияет... Оказалось важным сейчас то, что раньше казалось ерундой — типа каких-то разговоров. Когда есть условная трибуна и условный микрофон, и тебя не затыкают на втором слове, и дают что-то сказать — это ценится, потому что поменялась система приоритетов в бизнесе. А раньше не ценилось. Бизнес бежал куда-то — больше прибыли, больше денег, лучше процессы, лучше клиенты, статистика, цифры, цифры... И под это все было построено. А тут такое ощущение: бабах, бизнес раз — и налетел, и стих. Остановился: ну и что, и куда я бежал, и далеко ли я прибежал, и куда мне бежать дальше, и что вообще с этим со всем делать?

На первый план вышли коммуникации. За коммуникациями стоят ценности. Вот я и считаю, что это — ценностная история. Очень сложно в организации что-то по ценности делать. Их можно обсуждать, осмыслять. Менять или как-то влиять на них — это задача на года, быстро, по щелчку, не меняется. Сначала можно проговорить, вербализовать: наши ценности вот такие, мы считаем, что вот это важно — а вот это не важно, вот это хорошо — а вот это плохо. Кто-то считает так, кто-то — по-другому. В управлен-

ческой команде ценностные различия особенно критичны и даже драматичны. Вдруг выяснилось, что какие-то вещи, которые раньше были мелочами, сейчас стали принципиальными. И что с этим делать? Можно сблизить позиции по каким-то вопросам, где нам надо вести совместные дела. А где можно обойтись, там и не сближаться, жить каждому со своими ценностями, принимать, что у нас по-разному и по-другому не будет...

— Да, тема ценностей и корпоративной культуры — дело тонкое, и в лоб это обсуждать часто бессмысленно.

— Конечно. А иногда заказчики просят какие-нибудь простые услуги по работе с системой мотивации — например, провести конкурс, а реально за этим стоят ценности. И сейчас как раз внезапно увеличилось количество запросов на конкурсы. Чем хорош конкурс? В нем есть критерии, а значит, можно проговорить, что такое хорошо и что такое плохо. И конкурсы мотивируют, переключают внимание на тему конкурса. И вообще тут мотивация не денежная, не монетарная даже. Она связана с коммуникациями, с доверием, с общностью, цельностью и осмысленностью. Конкурс — как способ придания смысла. Хотя бы на короткое время. Есть цель, ты к ней идешь. Ты не один, вместе со всеми — бежишь наперегонки. Я думаю, что именно в этом польза конкурсов сейчас — почувствовать единство с командой, ощутить смысл в деятельности и в жизни вообще. ✨

Беседовала Любовь Горбунова

Бизнес-Грабли Клуб

Время собирать камни

Бизнес-Грабли Клуб — площадка, где начинающие предприниматели представляют свои бизнес-кейсы, а эксперты с большим опытом в бизнесе ведут обсуждение в зале «Если бы это был мой бизнес, я бы...»

Кардинально изменилась наша жизнь, а корабль Бизнес-Грабли Клуб идет своим курсом. 15 декабря 2022 года состоялась предновогодняя, уже 41-я встреча профессионалов, бизнесменов и бизнес-леди, просто хороших людей и наших друзей.

Декабрьская встреча была необычной: мы давно хотели посмотреть, есть ли и какие долгосрочные эффекты от нашего группового консалтинга, и пригласили выступавших когда-то в Клубе «новичков». Молодые предприниматели рассказали о своих результатах: какие рекомендации экспертов они использовали, что получилось, какие выводы сделаны, как изменился бизнес за это время, какие задачи решают они сегодня. Три предпринимателя — три истории развития бизнеса.

Опять инструкции...

Алексей Лисовицкий, директор по стратегическим коммуникациям Spider Group и стартапа FASTEP представлял свой проект в Бизнес-Грабли Клубе в апреле 2020 года. Алексей тогда стал первым выступающим в онлайн-формате и в этот раз воспользовался этим же каналом. Направление проекта FASTEP — разработка платформы с пошаговыми инструкциями для пользователей техники и инженеров. Основные партнеры компании сейчас — предприятия промышленности (машиностроение) и производители и продавцы бытовой техники.

В прошлый раз эксперты, «примерив на себя» («Если бы это был мой бизнес...»), предложили:

- четко обозначить ЦА и запросы;

- обратить внимание на нишевые сегменты;
- пробовать выйти на глобальный рынок;
- ускориться, т.к. через 2–3 года конкуренция увеличится;
- рассмотреть возможность получения патента;
- выйти на рынок обучения персонала.

Время скорректировало жизнь и задачи, но проект за это время решительно продвинулся!

Развитие AR отложить, акцент на фото: смотри и делай

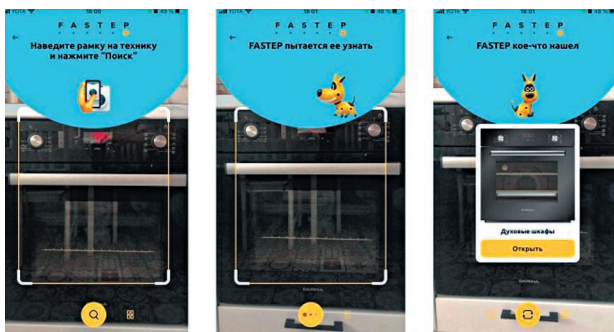
Команда начинала бизнес с идеи представления инструкций к технике в дополненной реальности, но это оказалось долго и очень дорого для клиентов. Дополненную реальность сдвинули на вторую позицию, заодно пересмотрев ее технологическую базу на основе взаимодействия с заказчиками, а тем временем сконцентрировались на более простых решениях.

Понятно, что к любому агрегату при покупке прилагается инструкция — что уж говорить о сложных станках. К ним прилагаются тома инструкций и описаний, большие неповоротливые базы, в которых невозможно быстро найти нужное. Ребята решили сделать инструкции, понятные для потребителей, при помощи обычных фотографий. Фотографии деталей и узлов прибора или станка на каждом этапе показывают, что нужно делать, чтобы запустить процесс или что-то исправить. Понять такие инструкции сможет абсолютно любой человек, создать тоже. Продукт FASTEP помогает пользователям справиться с любыми проблемами до обращения в техническую поддержку (здесь возникает комплексный выигрыш от экономии и репутационных бонусов для ритейла), а инженерам помогает тратить на решение задач минимум ресурсов. Сейчас с помощью редактора FASTEP можно за несколько минут сделать инструкцию для любого агрегата: нужно просто сделать фотографии процесса и дать краткий комментарий. Информацию из инструкции можно частично или полностью использовать в описаниях других бизнес-процессов.

Что удалось сделать

- Прошли во второй раз Московский акселератор.
- Вошли в Сбер 500.
- Работали над привлечением инвестиций, получили рекомендации и мнения.
 - Заключили договор с Ситилинк (проект закрыт в связи с известными событиями и пертурбациями на рынке бытовой техники).
 - Сделали виджет для сайтов, теперь можно интегрировать инструкции в интернет-страницы.
 - Победили в Open Innovation Tour 2022.

- Подготовились к гранту РФРИТ (Российский фонд развития информационных технологий).
- Стали первым российским членом Metaverse Forum.
- Ведутся постоянные переговоры и доработки редактора, намерены в течение нескольких месяцев представить новую версию для закрытого тестирования.



На какие грабли наступили, какие выводы сделали

Ребята осознали, что изначально не были сделаны нужные шаги в маркетинге. Идею нужно было проверять, чтобы избежать «пустых» действий. Теперь действует правило marketing

first: не начинают, не посчитав, или без конкретного запроса от клиента; маркетинговый бюджет на проект определяется и согласовывается в самом начале.

Еще некоторые правила, пришедшие с опытом.

Сначала найти покупателя, потом реализовывать идею. Не поняв бизнеса, не идти на поводу у клиента и не делать изменения в продукте. Любые доработки делать только под оплачиваемые заказы, иначе эти доработки могут остаться «себе на память». Не бежать вперед, не определив отношений с клиентом.

В кризис нужны готовые решения, нельзя идти к клиенту с сырым продуктом или неупакованными разработками.

Если команда теряет мотивацию, нужно или поднимать мотивацию, или менять команду. Команда должна иметь право голоса. Нужно слушать и слышать ценных сотрудников.

Самые лучшие переговоры, рукопожатия — это еще не коммерческий контракт. А самое важное — уметь находить правильных людей. Это действительно помогает и решать многие вопросы, и находить клиентов.

Можно и нужно извлекать выгоду из невыгодных ситуаций.

В конце презентации Алексей призвал: «Цените свои ГРАБЛИ, берегите их, рассказывайте о них!»

Вопрос по поводу выхода на международный рынок Алексей прокомментировал так: FASTEP видит себя

российской компанией, которая находится в выгодной позиции, на понятном рынке, и не видит сейчас необходимости релокации в другие страны, а также выхода на их рынки до освоения родного. Однако, если появится конкретное предложение, компания готова начать работу.

Эксперты искренне порадовались результатам компании за два с половиной года и дали еще несколько советов по поводу работы с импортным оборудованием и инжиниринговыми государственными центрами.



Как заработать художнику

Кристина Диковицкая, художница, владелица бренда CHRISDIART, представляла свой начинающий бизнес в Бизнес-Грабли Клубе в 2018 году. Ей тогда, «если не изменить подход к себе и бизнесу», предрекали месяца два на рынке. Сейчас ее бизнес понятен, устойчив и приносит прибыль.

Картины можно носить... на себе

Кристина — классическая художница, которая хотела «нести великое в мир». Однако жизнь заставляла думать и о материальном. Живопись была ее жизнью, но, как любой девочке, ей была интересна и мода. Как-то на выставке в Италии ее вдруг осенило, что картины можно носить на себе. Эврика! Так можно соединить живопись и моду!

Звездные контакты

Свитшот с картиной Крис сделала для себя. Сразу посыпались заказы от подруг и друзей... но все как-то быстро закончилось. Что делать дальше? Эксперты посоветовали Кристине активно выходить в социальные сети, и она пошла на курсы. Одним из заданий было написать письмо блогеру и предложить свой продукт. Недолго думая, Кристина написала Эвелине Хромченко, главному редактору модного журнала L'Officiel. Ответ Эвелины «Я хочу носить вашу птицу» дал мощный заряд Кристине, и дело пошло. Многие российские звезды сделали заказы. Важно, что автор не потратила ни копейки на рекламу!

В 2020-м Кристина запустила новую линейку и повысила цены. Она договорилась с собой и определила нишу бизнеса — luxury-сегмент. Ей удалось установить контакт и с зарубежными звездами. Первый заказ сделала стилист Бритни Спирс и Мадонны, которая написала: «Для меня будет гордостью носить ваш костюм».

Дарю волшебство

Сегодня Кристина не та девочка, которая пришла в Грабли-Клуб в 2018-м. Сегодня она — уверенная бизнес-леди. Определена ниша, кор-продукт, стратегия, есть швейные цеха. Ее клиенты — состоявшиеся сильные женщины. А почти все уверенные и сильные женщины хотят

волшебства, и они получают его в костюмах от Крис. С отличным качеством.

В процессе ответов на вопросы оказалось, что планируется выход мужской линейки, — у наших мужчин тоже появилась надежда на волшебство.

От всех сыпались слова восхищения — бизнес Кристины, и правда, очень красивый, на ее продукцию всегда будет спрос. Тем более что сегодня многие западные бренды уходят. Чувствовалась уверенность «хозяйки» в правильности выбора направления развития бизнеса. Однако наши эксперты не были бы экспертами, если бы не нашли, что рекомендовать на будущее ☺:

- подумать о «второй ноге» бизнеса (другой ценовой сегмент, дополнительный продукт, например, аксессуары);
- подумать о бизнес-партнере и инвестициях (но подойти к этому очень взвешенно: перед выбором партнера нужно продумать все детали соглашения, в том числе, как с ним расходиться, в случае чего...);
- не терять креативность и не превратиться в жесткую бизнес-вуман!

Спасибо за развод!

В конце встречи было представлено видео от (к сожалению, заболевшего) **Алексея Котова, владельца компании PRAVILLO**, одного из ранее выступавших в Грабли-Клубе, а впоследствии ставшего клиентом ШАГ Консалтинг. Алексей рассказал о том, как он «расходился» со своим партнером при помощи ШАГа, — все прошло мирно и конструктивно, бизнес был сохранен, и компания живет. Алексей искренне поблагодарил ШАГ за помощь, обещал выздороветь и приехать рассказать о результатах бизнеса более подробно.

В финале встречи организаторы поздравили участников встречи с наступающим Новым годом: все получили подарки с набором креативных новогодних открыток от ШАГа за прошлые годы и статьями основателя компании Евгения Емельянова. Бонусом к приятному общению стал легкий фуршет. А некоторые участники даже нашли потенциальных клиентов и партнеров! ✨

Записала Елена Елизарова

Деловое обозрение

ВРМ-проект года

Конкурс, в котором можно выиграть, рассказав, как ваша компания повышает свою эффективность

Российская ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter) при поддержке ИТ-кластера Фонда «Сколково» и Аналитического центра при Правительстве РФ в 2023 году уже в шестой раз проводит конкурс «ВРМ-проект года». Цель конкурса — распространение передовых методов и технологий управления бизнес-процессами и административными

регламентами через максимально широкое информирование бизнес-сообщества, представителей государственных и муниципальных организаций, профессионалов в области управления и информационных технологий об успешных проектах.

В конкурсе участвуют коммерческие и некоммерческие компании, муниципальные и государственные орга-

низации из России и стран ЕАЭС, реализовавшие у себя проект, направленный на решение задач совершенствования управленческих практик и повышения эффективности организации на основе методов и технологий управления бизнес-процессами (BPM, Business Process Management).

Участники конкурса получают возможность:

- представить свою компанию и команду в глазах инвесторов и профессионального сообщества как передовую, внедряющую лучшие мировые практики;
- получить объективную экспертную оценку от лидеров профессиональной отрасли;
- прорекламировать бренд и продукты компании;



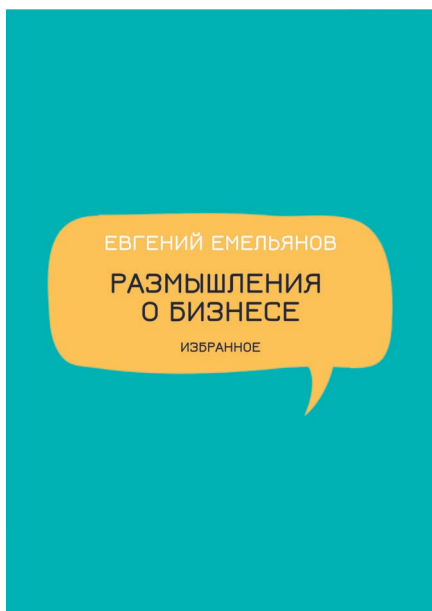
• привлечь в свою команду сильный профессиональный ресурс.

К рассмотрению принимаются проекты (или этапы долгосрочных проектов), завершённые за последние два года. Участие в конкурсе бесплатное.

Жюри выбирает победителей в разных номинациях, в том числе: «Самый результативный проект BPM», «Самый инновационный проект BPM», кто-то из конкурсан-

тов получает отдельный приз Роскачества.

Если вы не успели подать заявку в этом году, то можете заблаговременно и продуманно подготовиться к следующему году. Вся необходимую информацию, а также информацию о проектах прошлых лет смотрите на сайте конкурса <https://bpmaward.ru/about/>. ✨



Год назад не стало основателя ШАГ Консалтинг Евгения Николаевича Емельянова. В начале 2023 года мы выпустили в память о нем сборник с его лучшими статьями.

«Перед вами сборник статей Евгения Николаевича Емельянова — основателя компании «ШАГ» и целого направления управленческого консалтинга.

Начав научную деятельность еще в 80-х, Евгений и к анализу предпринимательской среды и бизнеса подходил с той тщательностью исследователя, которую не часто встретишь в наши дни.

За годы работы Евгений Николаевич написал немало статей совершенно в разных жанрах и стилях. Здесь и почти академические материалы, и случаи из практики, и, конечно, прекрасные сказки — эссе.

В данный сборник вошли основные материалы последних 30 лет, не включенные в написанные Евгением книги. Это действительно избранное — то лучшее, что осталось нам в память о Жене».

Светлана Емельянова

Купить книгу можно в магазинах Wildberries (WB digital), Ozon, Amazon, AliExpress и Ридеро. В ближайшее время она будет доступна и на других платформах.

Два короля на одном поле

*История успеха еще одного «чайного короля» из Кунгура —
Михаила Ивановича Грибушина*

В наши дни чай по праву считается национальным напитком, не переменным элементом российского гостеприимства и повседневного быта россиян. Не обходится без чая и офисная жизнь в ее чередовании деловых встреч и переговоров. В предыдущем выпуске ЖБ мы рассказали о том, как, удачно используя волну конъюнктурных сдвигов и проявив незаурядный предпринимательский талант, развернул свою чайную империю Алексей Семенович Губкин. Проект Алексея Семеновича — это сеть сухопутных и водных путей от приграничной Кяхты, через города и ярмарки, до самой Москвы. Это колоссальный товаропоток и стандарты цивилизованной чайной торговли по всей стране. Это собственные плантации в Китае. И время, когда чай становился доступным и привычным для всех сословий россиян. В крупном чае-торговом бизнесе Губкин был первопроходцем, но и конкурентов, и последователей у него было немало. По подсчетам историков, через руки кунгурских купцов, к которым принадлежал и Алексей Семенович, проходило почти 20% мировой торговли чаем. Еще одна цифра: в 1840–1850 годах около 95% всего китайского импорта в Россию составлял чай, что в пересчете на современные деньги оценивается в 5–6 миллиардов рублей в год.

Говоря о «чайных королях» Урала, нельзя не упомянуть еще об одном выдающемся торговце чаем, также уроженце города Кунгура Пермской губернии, Михаиле Ивановиче Грибушине. Одни авторы приписывают абсолютное лидерство в разворачивании чае-торгового дела в России Алексею Губкину, в то время как другие полагают, что основная заслуга в распространении чая по всей империи принадлежит именно Михаилу Грибушину.

Михаил родился в семье кожевенного ремесленника в 1832 году. Достатка в семье не было, и по свидетельствам современников родители даже не хотели обучать старшего сына грамоте. Еще мальчиком Миша служил помощником городского почтмейстера с жалованьем три рубля в месяц. В возрасте 12 лет он нанялся швейцаром в компанию Алексея Губкина, который только начинал тогда свое дело. Проявив незаурядные способности, уже через три года энергичный юноша был направлен на работу в кяхтинскую контору Губкина. Прошло еще пять лет — и он уже управляющий всеми чайными плантациями Губкина в Китае.

Амбициозность, широкий кругозор, опыт, знания, связи позволили Михаилу начать собственное чае-торговое дело, во многом с опорой на наработки из практики Алексея Губкина. Первые обмены кожевенного товара на небольшие партии чая принесли Михаилу Грибушину

неплохую прибыль. Чтобы двигаться дальше, нужен был масштаб. Михаил заявляет о начале своего чае-торгового предприятия и, чтобы привлечь ресурсы и обеспечить логистическую часть, вступает в альянс с «королем сибирских ямщиков» Евграфом Кухтериним. Везы с чаем доставлялись на лошадях до Томска. Затем сушка, сортировка, упаковка, и с началом навигации товар двигался на пароходах до Тюмени. Оттуда снова телегами в Пермь. И наконец, снова по воде до Центральной России. Позже Михаил наладил закупки не у приграничных посредников, а напрямую у производителей в Центральном Китае, затем приобрел собственные плантации, а в 1867 году построил в Кунгуре двухэтажное здание чае-развесочной фабрики. Отсюда расфасованный чай поступал в собственные лавки купца на Нижегородской ярмарке, оттуда в Москву, далее — по всей России. По свидетельству современников, у Михаила Ивановича не было ни одного праздного часа. Его жизнь всегда была до предела насыщенной, всегда в плотном потоке проектов — торговых, промышленных, общественных.

Пройдя хорошую школу в офисах и на плантациях Алексея Губкина, Михаил привнес в чае-торговый бизнес немало своих собственных новшеств. Он стремился делать производство безотходным, проявляя при этом незаурядную изобретательность. Так, например, кожи, в которые чай упаковывался при перевозке, направлялись на кожевенные заводы для изготовления стелек, задников и подметок. Образующиеся при сортировке и упаковке чайного листа отходы также находили полезное применение. Еще одним ноу-хау предпринимателя была мелкая расфасовка. Экзотический товар в пакетиках по 100–200 граммов становился доступным даже для людей небольшого достатка, и это позволяло значительно расширить торговлю. Качество же поставляемого чая было таково, что вскоре Грибушин получил статус поставщика чая императорского двора.

К началу 80-х годов XIX века семья Грибушиных стала одной из богатейших в Пермской губернии. Расширяя дело, Михаил Иванович построил склады и открыл магазины в Уфе, Екатеринбурге, Вятке, Топорнино. Товар продавался уже не только на Нижегородской, но и на Ирбитской, Мензелинской, Бирской, Осинской, Красноуфимской ярмарках. Торговые конторы Грибушина работали в городах и губерниях России, а позже — и в Китае, Индии, на Цейлоне.

Важным условием успеха многих предпринимателей того времени было доверие. Доверие в купеческой среде, среди чиновников, среди простых горожан. Талант промышленника и торговца как бы умножался на



М.И. Грибушин

деловую репутацию, общественную работу, благотворительность.

Начиная с 1864 года Михаил Иванович активно включился в дела местного самоуправления. Человек чести, авторитетный, уважаемый, равнодушный к чужим бедам, он избирался мировым судьей, депутатом городского и земского собраний, церковным старостой, попечителем общественной богадельни, а с 1872 по 1876 год занимал пост городского головы Кунгура. За заслуги перед городом Государь Император жалует Михаилу Ивановичу в 1885 году звание Почетного гражданина Кунгура.

Михаил Грибушин был известен как крупнейший благотворитель Пермского края. Больше половины доходов от своих магазинов он жертвовал на строительство общественных зданий и городские нужды. В архитектурном отношении особенно интересен открытый в 1874 году Малый гостиный двор, который Грибушин построил за свои деньги и передал городу. Площади сдавались в аренду, причем половина арендных доходов шла на нужды города, а другая — на содержание стипендиантов в высших учебных заведениях для детей беднейших граждан.

Наиболее известным благотворительным проектом Грибушина и его любимым детищем было строительство и открытие Михайло-Кирилловского Сиропитательного дома для мальчиков-сирот. В трехэтажном кирпичном здании проживало сначала пятьдесят детей, со временем их количество удвоилось. Здесь же жили учителя-воспитатели. Воспитанники получали не только пропитание и крышу над головой: мальчиков обучали Закону Божьему, письму, геометрии, черчению, рисованию, игре на духовых инструментах. Был организован детский хор, послушать который люди съезжались со всей губернии. В отдельном каменном доме размещались слесарно-токарные мастерские, где воспитанников обучали ремеслам. Так что, пройдя пятилетний курс, в самостоятельную жизнь они уходили уже с профессией мастера-ремесленника. Это было первое, и единственное в своем роде, учреждение в XIX веке в Пермской губернии. Уникальность грибушинского проекта заключалась еще и в том, что, завещая на содержание приюта крупную сумму, он до мелочей продумал и просчитал все затраты на 70 лет вперед, вплоть до 1958 года.

После смерти Михаила Ивановича в 1889 году бизнес мужа продолжила его вдова Антонина Ивановна. Родом из семьи кунгурских купцов, мать десяти детей, она была человеком непреклонной воли и перед трудно-

стями не пасовала. За шесть лет смогла расширить географию, нарастить обороты чайной торговли, утроить капитал предприятия.

В 1896 году Антонина Ивановна вместе с четырьмя своими сыновьями учредила Торговый дом «М.И. Грибушина наследники», а через восемь лет, в связи с быстрым ростом годовых оборотов, перевела контору с чаеразвесочной и головным магазином в губернскую столицу

Пермь. В 1906 году грибушинские чаи получили золотые медали на выставках в Милане и Ростове-на-Дону. К тому времени династия имела уже 20 чаеразвесочных фабрик по всей империи. Десятки сортов чая от Грибушиных, на любой вкус и кошелек, развозились по ярмаркам и магазинам страны в бумажных пакетах, картонных и жестяных коробках, фарфоровых японских чайницах.

Тяжелые времена для предприятия Грибушиных начались после 1911 года, когда на семью обрушилась череда болезней и смертей. В годы Гражданской войны оставшиеся в живых члены семьи покинули страну вместе с отступающей армией адмирала Колчака. Потомков разбросало по всему свету. Однако Пермь и поныне хранит память о выдающемся земляке. По старинным рецептам здесь выпускается 15 видов чая под брендом «Грибушин», в центре города работает чайная-кондитерская «Грибушин». Для гостей города проводятся экскурсии «по Грибушинским местам». А в здании бывшего Сиропитательного располагается средняя школа №2, носящая имя М.И. Грибушина. ✨

Елена Кисель

Заметки консультанта

Директор по маркетингу на совещании: «Закон сохранения энергии действует не только в физике, но и в бизнесе. Если мы постоянно предпринимаем действия, чтобы улучшить ситуацию, рано или поздно что-то должно сработать». Директор по логистике: «Не хочу тебя расстраивать, но в физике при большом количестве усилий многое уходит в тепловую энергию...»

Директор завода: «Я считаю, что оправдывать ожидания, а лучше их превосходить, — это одна из моих ключевых функций».

Генеральный директор: «Есть промоакции во спасение, а есть за упокой. Мы какую сейчас планируем?»



Реклама ТД М.И. Грибушина

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

Выпускающий редактор номера: Екатерина Денисова

Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

Адрес типографии: 107241, Москва, Черницынский проезд, д. 3, к. 3

Тираж 650 экз. Бесплатно. Издание не подлежит обязательной регистрации в реестре СМИ

© ШАГ Консалтинг 2023 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

Электронная
версия
бюллетеня:

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

