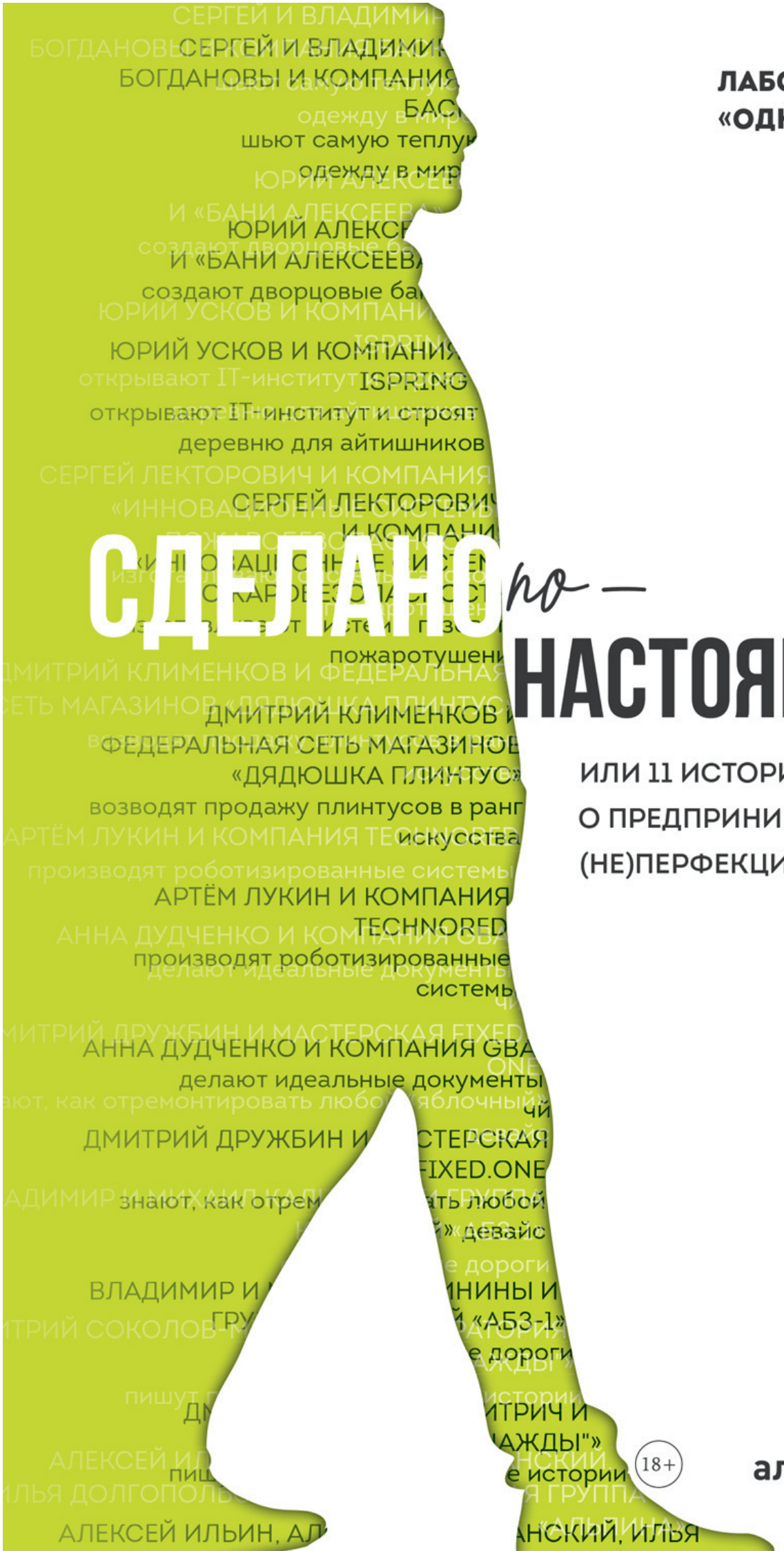


ЛАБОРАТОРИЯ «ОДНАЖДЫ»

СДЕЛАНО по — НАСТОЯЩЕМУ

ИЛИ 11 ИСТОРИЙ О ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯХ-(НЕ)ПЕРФЕКЦИОНИСТАХ

18+

альпина PRO

Дмитрий Соколов-Митрич

Сделано по-настоящему, или 11 историй о предпринимателях-(не)перфекционистах

«Альпина Диджитал»

2024

УДК 334.722
ББК 65.290.2

Соколов-Митрич Д.

Сделано по-настоящему, или 11 историй о предпринимателях-(не)перфекционистах / Д. Соколов-Митрич — «Альпина Диджитал», 2024

ISBN 978-5-20-600401-4

Вы устали от некачественных товаров, которые ломаются на следующий день после покупки? Вас раздражают компании, предоставляющие услуги на «отстань»? Хочется, чтобы вокруг было больше настоящего, подлинного, качественного? Сегодня все твердят о важности качества, но за красивыми словами часто скрываются пустые обещания. Книга «Сделано по-настоящему, или 11 историй о предпринимателях-(не)перфекционистах» – это истории о людях, которые меняют мир к лучшему, создавая по-настоящему качественные продукты и услуги. О тех, кто не боится бросить вызов упадочным стандартам и совершить революцию в своей отрасли. Вы узнаете, как братья Богдановы производят самую теплую одежду в мире, как Юрий Алексеев создает дворцовые бани, как Дмитрий Клименков возводит продажу плинтусов в ранг искусства, как «Лаборатория «Однажды» пишет захватывающие предпринимательские истории и как издательская группа «Альпина» выпускает книги, которые хочется перечитывать. Что ими движет? Не погоня за прибылью, а неприятие обмана и желание делать что-то по-настоящему значимое. Именно это позволяет им добиваться невероятных успехов и менять мир к лучшему. Эта книга – вдохновляющее доказательство того, что качество и честность – не пустые слова, а реальный путь к успеху. Я верю, что мир спасет не красота, а качество. Качество во всем! Вся мудрость мира бессильна перед обычным человеческим «хочу». Когда в битву с предпринимателем вступает его собственное эго, единственный способ победить – это вовремя уйти с поля боя. В мире бизнеса независимость – синоним скорости и гибкости. Зачем читать • Если вам интересен российский бизнес и люди, которые его создают, то книга откроет секреты 11 успешных компаний и познакомит с их создателями – увлеченными профессионалами

своего дела; • Живые истории, а не сухая теория, вместо скучных лекций о важности качества – захватывающие истории о людях, которые создают что-то по-настоящему стоящее; • Вы найдете в книге советы по выстраиванию бизнес-процессов, формированию команды, работе с клиентами – и все это через призму принципа «сделано по-настоящему». Особенности Эта книга – не просто сборник историй успеха, это манифест в поддержку качества во всем. Она дает надежду на то, что в сегодняшнем мире, в котором царит погоня за количеством, найдется место для подлинности и мастерства. Для кого Для предпринимателей и руководителей, бизнесменов, специалистов разных отраслей, которые стремятся к профессиональному совершенству и хотят перенимать опыт лучших в своем деле.

УДК 334.722
ББК 65.290.2

ISBN 978-5-20-600401-4

© Соколов-Митрич Д., 2024
© Альпина Диджитал, 2024

Содержание

Предисловие 9
Глава 1 12
Как в детском приключенческом романе 14
Братья. Два 16
Туризм как средство от сумасшествия 19
«Самсебепошив» 21
Первые продажи 22
Из большой науки в малый бизнес 24
Пуховка – это не пуховик! 26
Конец ознакомительного фрагмента. 29

Лаборатория «Однажды» Сделано по-настоящему, или 11 историй о предпринимателях-(не)перфекционистах

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Автор главы об издательской группе «Альпина»: *Сергей Турко*
Редактор: *Камилл Ахметов*
Руководитель проекта: *Анна Туровская*
Дизайн обложки: *Татевик Саркисян*
Корректоры: *Виктория Костылёва, Елена Сербина*
Компьютерная верстка: *Олег Щуклин*

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms, Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© ИП Соколов Дмитрий Владимирович, 2024
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2024

* * *

Лаборатория «Однажды»

Сделано по-настоящему,

или 11 историй о предпринимателях-(не)перфекционистах

Москва
2024

Предисловие
Настоящесть

Есть такая детская задачка про козу, капусту и волка, которых нужно бережно перевезти на другой берег реки – так, чтобы они друг друга не обнулили по дороге. Возможно, это самая первая бизнес-загадка, которая встречается на детском пути, – она ведь не логическая, а логистическая. В ней идет речь о работе с противоположными по интересам и свойствам объектами – как разрулить сложный конфликт интересов и достичь цели.

Такого же типа полузадачка, полуафоризм – только уже про качество (и без хеппи-энда) – часто встречается в учебниках по маркетингу или в популярных бизнес-библиях: «Дело можно делать быстро, качественно, дешево. Выберите два варианта».

Предполагается, что это противоположности. Можно работать качественно и дорого, но долго. Можно быстро и дешево, но некачественно. Можно качественно, быстро и очень дорого. А все сразу – никак. Книга эта о людях, которые в эти три наперстка играть не стали, а отошли в сторону от лохотрона и двинулись своим путем. Пусть все живут и действуют в зоне компромисса – мы так не хотим. Мы будем делать то, что нам нравится, и так, как считаем правильным. Наш продукт или услуга будут лучшими на рынке. Пусть дороже. Пусть дольше. Не будут покупать? Будут. Почему? Потому что люди соскучились по настоящим вещам! Людям нужна подлинность.

Книга эта о маньяках качества. О фанатах совершенства. О перфекционистах, если хотите. Хотя, по правде, многие наши герои называться перфекционистами как раз не хотят. Потому что, пока мы сживались со своим перфекционизмом, царицей бизнес-полей стала психология, и теперь каждый эйчар знает, что перфекционисты – это неэффективно. Они ищут идеал, а идеала не существует. Может, и так – но есть путь к идеалу. И вот Юрий Алексеев, построивший лучшие общественные бани в стране, поклонник Деминга, экономиста, придумавшего идеологию Toyota, говорит: «Это улучшению общего есть предел, а улучшению каждой мелочи предела нет. А в банях, где мелочей не бывает, – особенно. Вот этим и занимаемся». А Сергей Лекторович, еще один герой этой книги, спокойно замечает: «Делать плохие вещи считаю ниже своего достоинства».

Они все разные, наши герои. Они пришли к своему высокому качеству разными путями, по разным причинам, используя разные приемы и способы организации себя и своего производства.

Что же у них общего?

Первое – все они долго учились делать свое дело.

Второе – знато́чество. Это хороший старый искусствоведческий термин, означающий почти то же, что и слово «эксперт», только больше. Экспертом у нас нынче каждый блогер называется. А знаточество – постепенное, неуклонное накапливание информации о важной для знатока области искусства. Все наши герои относятся к своему делу как к искусству. И все разбираются в своем деле досконально. Например, Дмитрий Клименков, владелец компании «Дядюшка Плинтус», знает о плинтусах все – не только то, что вы боялись спросить, но и то, о чем вы и не предполагали спрашивать. Это очень узкая ниша рынка, и Клименков в ней не какой-то там эксперт, а абсолютно просвещенный – если не сказать просветленный – человек.

Все они – фанаты качества, знатоки своего дела.

Третье – высокое чувство собственного достоинства и достоинства того, что принято называть веским словом «вещь». Их кредо – «революция качества», возвращение предмету его ценности и подлинности, отказ от одноразовых товаров и услуг. Это всем революциям рево-

люция, потому что ее герои протестуют против самого принципа общества потребления, основанного на постоянной смене поколений товаров и услуг среднего качества, которые должны жить один малый цикл «всплеска престижа». Наши герои возвращаются к цеховому производству «вечного» предмета или действительно ценной услуги. Например, Дмитрий Дружбин, который лучше всех в России чинит «яблочную» технику, говорит, что самый любимый и вечный айфон в столице – вовсе не последний, а 8-й, и в Москве больше всего 8-х айфонов, их носят даже рублевые и долларовые миллиардеры. И он может сохранить его вам навсегда. Ну хорошо – очень надолго.

Удивительно, как быстро и органично эта тяга к новой подлинности и честному предмету нашла место в сознании российских предпринимателей – в стране с советским бэкграундом, где еще совсем недавно вопросы о качестве всерьез ставил разве что сатирический киножурнал «Фитиль» – весело и… бесполезно. Но может быть, именно потому, что мы из социалистического «некачества» переместились в «некачество» капиталистической эпохи потребления, нам и хочется непременно достичь идеала?

Главное общее свойство наших героев – уважение к людям. Уважение к своей команде, с которой они срастаются духом, и к потребителям – к нам с вами. Это удивительное чувство – когда ты ощущаешь ровное, сильное, надежное признание того, что ты достоин лучшего. Не самого дорогого, не самого блестящего, не самого разрекламированного, а настоящего.

Мы и хотели назвать эту книгу «Настоящее», потому что она о людях, живущих не прошлым и будущим, а здесь и сейчас и возделывающих свой сад, что бы ни происходило вокруг. Умеющих по-настоящему делать настоящие вещи.

Но у нас есть и утилитарная цель. Мы хотим понять, как они это делают. Не в смысле прикладных технологий обеспечения качества (об этом уже написаны десятки полезных книг) – нас интересует внутреннее состояние личности, которое позволяет этими технологиями пользоваться, не отступая и не выгорая.

Как известно, подделать высокое качество невозможно – как и хорошую еду. Оно либо есть, либо нет. И мы поставили себе задачу проникнуть в самую суть явления новой подлинности.

Почему настоящие продукты и услуги в какой-то момент исчезли из нашей жизни и наступила эпоха одноразовости? Почему теперь они потихоньку возвращаются? Как ускорить этот процесс? Что такое подлинное качество? Как оно достигается и из чего состоит – из каких ежедневных мыслей, действий, поступков? Из каких технологических решений? Из какой модели управления? Из каких людей, душ и мозгов? Из каких ценностей? И как эти ценности привить сотрудникам и клиентам, чтобы окончательно переломить ситуацию на рынке?

Еще одна наша «полезная» цель – сделать книгу своего рода справочником по «настоящим» компаниям. Мы рекомендуем вам этих людей, потому что они работают безупречно – а в конце книги оставляем несколько пустых страниц для того, чтобы вы сами продолжили этот список именами добросовестных поставщиков и подрядчиков для своей полноценной, счастливой, качественной жизни.

Хотите попасть в безупречную баню? Езжайте в Подольск к Юрию Алексееву. Устали от невозможности нормально починить айфон или ноут и с содроганием каждый раз ждете в гости «профессионала по объявлению», который мгновенно поставит вашему девайсу смертельный диагноз, сымитирует бурную деятельность по его излечению и выкатит сумму, чуть меньшую, чем стоимость нового аппарата? Идите к Дружбину в его мастерскую Fixed.One. Там добросовестно делают свою работу за адекватные деньги. Если вы собрались в лыжный поход по Заполярью, то вам к братьям Богдановым в БАСК: они выпускают самую теплую в мире одежду и экипировку. Составить договор так, что и через 20 лет комар носа не подточит? Анна Дудченко – это Карл Фаберже в искусстве сотворения документов. Вы построили здание, которое нужно защитить от огня? Напишите в Тольятти Сергею Лекторовичу, кото-

рый производит передовые модули пожаротушения «Заря» – безотказные, как законы физики, красивые, как айфоны, и довольно дорогие, но гораздо более дешевые, чем самый маленький пожар. Если же вы вдруг заметили, что едете по очень хорошей дороге где-нибудь на северо-западе России, то, скорее всего, эту дорогу строила «АБЗ-1», семейная компания отца, сына и дочери Калининых из Санкт-Петербурга.

Ну а если вам нужна хорошая книга, приходите к нам, в «Лабораторию “Однажды”» и издательскую группу «Альпина». О том, как мы научились писать и издавать лучшие книги на русском языке, – две последние истории.

Только сначала прочтите книгу – чтобы понять, так ли мы все хороши.

Дмитрий Соколов-Митрич,
Евгения Пищикова
(«Однажды»)
Сергей Турко
(«Альпина Паблишер»)

Глава 1
Тепло и динамика

История о братьях, которые шьют – а точнее, конструируют и строят – самую теплую одежду в мире

СЕРГЕЙ И ВЛАДИМИР БОГДАНОВЫ

Компания БАСК

Автор текста: Берт Корк





Действующие лица

Сергей и Владимир Богдановы. Выпускники Московского физико-технического института (МФТИ). Владимир до 1992 г. был инженером-математиком второй категории, Сергей до 1996 г. – старшим научным сотрудником. С развалом СССР из большой науки оба попали в малый бизнес, сделав хобби своей новой профессией. Братья проделали долгий путь от сампошива экипировки для байдарочных походов до производства технологически сложной одежды для активного отдыха.

Место действия

Такой отрасли, как производство одежды и снаряжения для экстремальных видов спорта, в СССР просто не существовало. Профессионалы и любители всё шили себе сами или заказывали тем, у кого это лучше получалось. Спрос на качественное туристическое снаряжение по разумной цене удалось удовлетворить лишь в начале нулевых – и сделали это бывшие завсегдатаи турклубов, сумевшие развить свои мастерские в серьезные производства. Первопроходцами этого движения стали братья Богдановы.

Результат

Двадцать девятого июня 2023 г. компания БАСК стала победителем конкурса лучших брендов России. Сергея Богданова лично поздравил Владимир Путин. Сегодня БАСК/BASK – это лидер российской аутдор-индустрии (производства экипировки для активного отдыха) и бренд с репутацией мирового уровня. Выручка компании в 2023 г. достигла 1 млрд рублей. В сегменте одежды для сверхнизких температур Крайнего Севера у компании БАСК нет конкурентов, только она смогла разработать технологию, позволяющую жить и работать при темпе-

ратуре до –70 °С (ближайший конкурент из Канады отстает на 30 °С). Феноменальное качество БАСК – во многом отражение личностей ее основателей. В братьях Богдановых соединились три редких свойства: собственный туристический опыт, системное мышление и перфекционизм советского научного работника. Именно в совокупности они и дали такой результат.

Как в детском приключенческом романе

Четырнадцатого ноября 1996 г. яхта «Апостол Андрей» вышла из порта Петербурга и направилась вокруг света. Ей предстояло пройти первую часть пути – обогнуть Европу, Африку, Австралию – и встать на зимовку в Петропавловске-Камчатском. Этой точки она достигла почти через год – в октябре 1997 г.

Дальние странствия – это что-то вроде рая, но подготовка к ним – сущий ад. Выход в путешествие постоянно откладывался. Шли неделя за неделей, месяц за месяцем, а проблем, требующих обязательного решения, меньше не становилось. В суете и спешке было не до выбора одежды, поэтому ее накупили в последний момент – разных фасонов, фирм и цветов, благо первая часть кругосветки проходила в южных широтах. Но вторая часть, по Северному морскому пути, требовала вдумчивого и трепетного отношения к экипировке – Арктика шутить не любит. Предстояло выбрать лучшее.

Капитан «Апостола Андрея» Николай Литау познакомился с Владимиром и Сергеем Богдановыми именно тогда – зимой 1997–1998 гг. Братья производили необычное впечатление. Они были одновременно и очень похожими, и совершенно разными. Старший, Сергей, – типичный ученый, в строгом костюме, худой, подтянутый и гладковыбритый, с коротким серебряным ежиком волос и вдумчивым взглядом с холодным блеском очков в тонкой оправе. Владимир на вид – полная противоположность, изрядно бородатый шатен, предпочитающий свободные свитера, по-мужицки кряжистый, в очках в массивной оправе, словно сошедший со страниц журнала «Советский туризм». В общении и обсуждении деталей они понимали друг друга с полуслова, перекидываясь возникающими идеями, как баскетбольным мячиком в его неотвратимом движении к трехочковому броску в корзину – выносу окончательного и консолидированного решения.

Основанная ими компания БАСК производила аутдор-одежду и уже тогда была легендарной среди альпинистов – клиентов привередливых и придирчивых, согласных только на то, что несет на себе знак высочайшего качества. Кроме того, как узнал Литау, братья сами в юности ходили на байдарках и, став бизнесменами, охотно спонсировали интересные экспедиции. Оставалось только одно маленькое препятствие – БАСК не шил одежду для яхтсменов. Зато компания всегда быстро и гибко, скорее с научным, чем с коммерческим интересом реагировала на возникающие запросы – и занимала на рынке неосвоенные ниши.

Капитан яхты и братья Богдановы очертили условия задачи. БАСК шил пуховки, а пух на море – материал капризный. Требовался синтетический утеплитель. БАСК к тому времени уже освоил утеплитель тинсулейт для пошива спальников.

– В море все иначе, чем на земле. На обычного туриста льется вода в виде дождя – сверху. Яхтсмена поливает со всех сторон. На яхте ощущается не истинный, а так называемый вымпельный ветер – тот, что образуется сложением двух ветров, истинного и курсового, – эмоционально объяснял братьям капитан «Апостола Андрея». – Стоишь в бейдевинд, удар волны, эта волна летит вся на тебя и всегда в морду, в лучшем случае слегка увернешься. Самые счастливые мгновения, когда ветер сзади – фордевинд, скорость яхты вычитается из скорости ветра, кажется, что ветер совсем хиленький, ты сухой и тебе тепло. Так и покажется неопытному яхтсмену, но стоит развернуться и пойти в бейдевинд, скорость яхты сложится со скоростью ветра – так в морду зафигачит, что мало не покажется!

Путешественник принес как исходную модель несколько своих поношенных «непромоканцев», и к весне 1998 г. Богдановы показали Литау новую линейку моделей для яхтсменов на основе мембранной ткани – семь костюмов (по количеству членов команды) ярко-лимонного цвета, который хорошо виден в темноте. Это была двойная удача – БАСК также стал спонсором кругосветки. Закончить ее в том году не удалось – сложилась тяжелейшая ледовая

обстановка, и яхта останоВилась на зимовку в Тикси. Кольцо вокруг Восточного полушария замкнули только в 1999 г., зато, по признанию самого Литау, первый морской опыт команды БАСК оказался очень удачным и давал большие надежды на дальнейшее сотрудничество.

Яхтенный спорт в стране был явлением не массовым, и продажи долгое время не окупали производство. Но сам случай очень показателен: он наглядно демонстрирует, как в БАСК подходят и к качеству, и к клиентам и как моментально реагируют на изменение рынка. Несмотря на отсутствие серьезной прибыли, одежду для яхтсменов в БАСК шили десять лет – до 2008 г., и все это время экипаж «Апостола Андрея» был обогрет костюмами этой фирмы.

При всей своей кажущейся занудливости, скрупулезности и въедливости, братья Богдановы всегда оставались романтиками. Они поддерживали спортсменов, становясь соучастниками их достижений. Знаменитые Башкиров, Букреев, Бабанов, Шпаро, Розов, Соколов, Конюхов, Кошеленко, Одинцов, Чуков и многие другие в своих маршрутах согревались одеждой компании БАСК. Те из них, кто здравствует и сегодня, поднимаются в горы и ходит в сложные высокоширотные экспедиции, продолжая отдавать предпочтение бренду BASK. А в 1994 г. братья Богдановы одели испанскую экспедицию на Эверест. В том же 1994-м они экипировали гонки на собачьих упряжках и авторалли Camel Trophy, затем, в 1995-м, последовали российская экспедиция на Эверест, экспедиция на Эйгер, в Каракорум, экспедиция женской команды «Метелица» на Южный полюс, экспедиция Башкирова на Макалу – и многие другие.

А начиналось все далеко от Москвы…

Братья. Два

Это всегда интересно – с высоты прожитых лет смотреть на пройденный путь, пытаясь понять, почему в тот или иной момент судьба свернула именно в этом направлении, сменив, казалось бы, надежный и стабильный вектор. Братьям Богдановым на роду было написано стать учеными-физиками – причем именно тогда, когда это выглядело почти так же престижно, как стать космонавтом. Один из них даже создавал программное обеспечение для станции «Мир». Но когда развалилась страна, а прежние мечты о большой науке девальвировали и изменились, братья – в духе времени – сошли с колеи, уложенной с таким трудом, стали зарабатывать на своем юношеском хобби и со временем превратили его в дело всей жизни.

Конец 1960-х. Село Вавож в Удмуртии. Два мальчика в светлой комнате, один за столом, с головой погружен в учебник, второй на кровати сосредоточенно сопит, протирая бархоткой линзу для телескопа. Из-за стены доносится мамин голос:

– Мальчики, кушать!

Младший, Володя, закрывает учебник на закладку и со вздохом облегчения выпрямляет спину. Старший, Сергей, аккуратно кладет на стол бархотку и на нее линзу – чтобы не поцарапалась. Оба идут на кухню.

Учительская семья Богдановых. В этом селе все Богдановы. Четыре поколения предков отца семейства Федора Дмитриевича жили в селе Кайшур, а после расселения семья деда наших героев переехала в райцентр Вавож. Родители познакомились на учебе в Удмуртском государственном педагогическом институте; она преподавала немецкий язык, он – физику. Молодая семья отправилась жить в Волипельгу, село в Удмуртии. Прапрадед Роман воевал с Шамилем, прадед Авдей валял валенки. Роман – героический донской казак, а Авдей зимой поехал на лошади драть лыко для лаптей, устал, заснул, да и замерз насмерть. Один – прапрадед, другой – прадед, а такие разные судьбы.

Видимо, дух рода устал производить мальчишек в то воинственное время, и отец братьев Богдановых родился в семье деда и бабушки седьмым, после шести девочек. Вообще-то бабушка родила 12 детей, но выжили только восемь (последний, младший брат отца, утонул в молодом возрасте). Так что Федор Дмитриевич рано остался за старшего. На следующую войну он не успел – к началу Великой Отечественной ему стукнуло всего девять. Отслужив в армии, отец вернулся в Кайшур, поступил в Удмуртский пединститут, женился. В 1958 г., к рождению первенца, Сергея, родители работали в сельской школе Волипельги. Владимир родился спустя полтора года.

Модель семьи, в которой росли братья, была хорошо известна в Советском Союзе: земские учителя, деревенская интеллигенция. Вавожская школа считалась одной из лучших в Удмуртии, регулярно перевыполняла план по поступлению своих выпускников в вузы. Учителя на селе всегда почитались особо. В таких условиях братьям ходить в отстающих представлялось совсем невозможным, так что учились они отлично. Отец, видимо, имел на будущее сыновей собственные планы, потому что уделял их подготовке по физике и математике особое внимание, а когда они пошли в старшие классы, организовал при школе факультатив, где школьники под его руководством заочно проходили курс физико-технической школы при МФТИ.

Братья росли спокойными, не хулиганистыми, их с детства отличал вдумчивый подход ко всему, чем они занимались. От корки до корки читали журнал «Квант», выигрывали школьные олимпиады, увлеклись фантастикой – перечитали всю сельскую библиотеку, стали интересоваться астрономией – сами шлифовали линзы для самодельных телескопов. Мысль о том,

что их жизнь навсегда будет связана с физикой, с наукой, была естественной и привычной – никем другим они себя просто не представляли.

Хотя заучками или ботаниками братья не были – обычное сельское детство с постоянными играми на свежем воздухе. Бабушка умерла рано, родители все время пропадали на работе, и братья, предоставленные сами себе, весело проводили время с друзьями. Лазали по стройкам, стреляли из самодельных арбалетов, взрывали карбид. И катались на льдинах, в паводок сплавляясь по реке Уве – весной три маленькие речушки, Ува, Вала и Кайшурка, на которых стояло село, разливались и соединялись в одно бескрайнее море. Несмотря на разницу в возрасте, братья всегда были вместе и дружили с одной компанией. Занимались спортом – Сергей тяготел к одиночным видам (сегодня он всерьез увлечен триатлоном, дважды отбирался на Чемпионат мира на Гавайях на длинную дистанцию Ironman, а в 2018 г. даже занял 5-е место в возрастной группе М60-64), Владимиру больше давались командные.

– Не помню, чтобы мы когда-либо дрались, ссорились, – вспоминает Сергей и выжидательно смотрит на брата, как будто отдавая ему точный пас перед броском.

– Нет, такого не было, – кивает Владимир. – Сначала играла роль небольшая разница в возрасте, да. Но я быстро нагнал остальных ребят, и все мы варились в одной компании.

Беззаботное детство для Сергея закончилось зимой, когда в восьмом классе он занял второе место на республиканской олимпиаде по физике, а заодно неожиданно сдал письменный экзамен в интернат физико-математической школы при Московском государственном университете (МГУ) им. М. В. Ломоносова. Систему таких интернатов (их было четыре, при главных госуниверситетах Москвы, Ленинграда, Новосибирска и Киева) запустили в 1963 г., а один из инициаторов идеи, академик Колмогоров, говорил, что основной целью создания был отбор талантливой молодежи, которая умеет не зубрить, а прежде всего думать. Сергей думать умел, и скоро отец отвез его в Ижевск, на устный экзамен. Спустя пару месяцев пришло приглашение в подмосковное Пущино – для окончательного отбора в интернат в летней школе.

В 14 лет покидать дом, семью, друзей казалось ужасным испытанием, и Сергей уезжал буквально со слезами на глазах. Два выпускных класса он проведет вдали от дома, готовясь к поступлению в вуз, – выпускники московского интерната обычно продолжали учебу в МГУ и МФТИ. Освоился он быстро – новые друзья, свобода, уникальные учителя. Там преподавал Дмитрий Гордеев, легендарный в то время художник-авангардист, читал лекции Юлий Ким, известный и сегодня автор-исполнитель. В бесплатном манеже МГУ можно было заниматься любимой легкой атлетикой. Их отпускали гулять в Москву, доверяли ключи от кабинета самого Колмогорова, где стоял проигрыватель и хранилась коллекция виниловых пластинок с записями классической музыки – ее Сергей любит до сих пор. Как-то раз в этом священном месте ученики даже устроили небольшое идеологическое святотатство – коллективное прослушивание рок-оперы «Иисус Христос – суперзвезда».

Спустя два года вслед за Сергеем и по его пути – заняв второе место на республиканской олимпиаде по физике – в интернат поступил Владимир. Отправился он туда уже без слез – брат, приезжая на каникулы, много рассказывал об учебе, и Владимир ехал с нетерпением и предвкушением – какая она, вольная жизнь?

Дальнейший путь представлялся пока туманным, но вполне радужным. Перед Сергеем тогда стоял выбор: остаться в теоретической науке или стать практиком – от этого зависел выбор института. Теория – это МГУ. Но квантовая электроника казалась более динамичной, перспективной и интересной, а значит, путь лежал в МФТИ. Да и что может быть лучше, чем разрабатывать новые виды лазеров, от одного названия которых в голове просыпались истории из фантастических романов сельской библиотеки Вавожа?!

Для Владимира, любившего физику больше математики, казалось интересным работать «на космос». Путь советского ученого был расписан давно и поэтапно – послевузовское трудо-

устройство в НИИ, должность младшего научного сотрудника, защита кандидатской диссертации, должность старшего научного сотрудника, руководство отделом, защита докторской…

Сложно привязать детство к будущей профессии, но уже тогда у братьев сложилась модель командной, вдумчивой и бесконфликтной работы. Мы знаем, как быстро распадается – с грязью, судами и скандалами – совместный бизнес семейной пары или двух друзей. Модель семейного бизнеса, построенная на братских отношениях, показала свою абсолютную устойчивость – несмотря на разность характеров, а может, именно благодаря ей.

А пока будущее казалось братьям Богдановым простым и понятным. Космос и наука. Физика в то время работала на космос. Астрономию братья любили. Дома остался последний, недоделанный, семнадцатый по счету телескоп.

Туризм как средство от сумасшествия

В 1975 г. Сергею Богданову нужно было делать выбор – МГУ или МФТИ. Про МГУ говорили, что правила там жесткие – с обязательным посещением лекций, на которых отмечали присутствующих. В МФТИ было вроде как проще – свободное посещение, только экзамены вовремя сдавай. Да и большинство друзей предпочли физтех. Но свобода оказалась иллюзорной – учеба отнимала все время. Да, посещение было свободным, тем не менее первокурсники проводили по 14 часов в день на семи парах – это было нормальным режимом дня. В 1977-м в эти же жернова попал и Владимир. Приходилось усваивать – не зубрить, а «втыкаться», осваивать – огромные объемы информации. Не разберешься сейчас – ничего не поймешь завтра.

– Я пытался вспомнить, что было на первых двух курсах, – размышляет Сергей. – Все как во мгле, ничего яркого – лекции, учебники, экзамены… Времени ни на что, кроме учебы, не оставалось.

Среди студентов существовало убеждение, что им специально «ломают мозги», чтобы потом их правильно поставить на место. Но ломка была такой болезненной, что многие ее не выдерживали. Старшие товарищи рассказывали первокурсникам истории о том, как молодые люди не справляются с этими объемами и сначала отчаиваются и впадают в депрессию, а потом либо сходят с ума, либо заканчивают жизнь самоубийством. Братья успокаивали друг друга тем, что ни одного реального случая с фамилиями студентов им так и не рассказали, хотя факт оставался фактом – до выпуска «доживали» только две трети поступивших.

Зато выработанное умение не сдаваться в любых стрессовых, психотравмирующих обстоятельствах, спокойно и методично разбираться с проблемами, которые кажутся нерешаемыми, в последующей производственной практике оказалось бесценным – не говоря уже о сложившемся подходе решать любые проблемы системно, «по науке».

К концу второго курса у Сергея появилась отдушина. Было понятно, что только учиться в таком темпе опасно для здоровья и психики, и тут на майские праздники сокурсники пригласили его в байдарочный поход. Судьбоносный момент, точка бифуркации. Кто знает, как сложилась бы жизнь обоих братьев, если бы он тогда отказался, сославшись на занятость и усталость…

В мае 1976 г. однокурсник Коля Трофимов, который с детства занимался туризмом, убедил Сергея Богданова и его друга Юру Шошина пойти в поход на Мсту – реку, которая в это время широко разливалась где-то между Питером и Москвой. Сергей отнесся к идее спокойно, даже со скепсисом – опыта походов у него не было, кроме детских прогулок на плотах и льдинах, а также рытья землянок в лесу рядом с Вавожем с друзьями детства. Но то ли это воспоминание подействовало, то ли нужно было как-то отвлечься от невыносимого гнета учебы, но он принял предложение. Оказалось, что в подвале МФТИ существовал собственный туристический клуб, где Сергея снарядили всем необходимым. Байдарка «Сара» была ломаная-переломаная, она не держала форму, изгибаясь во всех плоскостях одновременно. Бóльшая часть снаряжения оказалась «самопальной», явно скроенной и пошитой какими-то местными умельцами из всего, что попало под руку. «Ну а что ты хотел? – оправдывался Коля. – У нас в стране туристическое движение мощное, но промышленность отстает. Мы не только рюкзаки и куртки – мы даже спальники и палатки сами себе делаем. С магазинными ходить невозможно – они тяжелые, хоть на грузовике выезжай!»

Из похода Сергей вернулся вдохновленным, хотя приключение едва не закончилось трагедией. Байдарка ткнулась носом в первый же вал большого порога Мсты, вторым ее накрыло, и ребята оказались в ледяной воде. Сергей с Юрой отделались «водными процедурами», а член их команды едва не погиб – фал от байдарки захлестнул его шею и потащил вслед за неуправляемым судном. Выловили всех на следующем пороге, в паре сотен метров ниже по течению –

подошел катамаран другой группы и транспортировал их на берег. К тому времени полузадушенный байдарочник уже изрядно посинел лицом и задыхался. Напоили горячим чаем. Подружились. Это был какой-то новый мир, который Сергею очень понравился. В том же году Сергей пошел в следующий поход – в Карелию, на Охту.

Походы на майские и ноябрьские праздники стали традицией. Это была вторая, не враждебная, но параллельная учебе жизнь. Во многом она была связана с Физтехом – клуб существовал при институте, там в подвале ребята и шили свои первые рюкзаки и спальники. Специальные ткани для них часто приходилось покупать – на это шли деньги, которые зарабатывались в институтском стройотряде.

То, что после своего второго курса Владимир увлекся водным туризмом вслед за братом, кажется естественным, но на самом деле он прошел к этому свой, отдельный путь. Это совпадение еще раз показывает глубокое душевное родство братьев. После второго курса Владимир работал командиром стройотряда недалеко от поселка Тучково на Москве-реке. В отряде оказалось четверо старшекурсников, которые занимались водным туризмом, и после работы, вечерами, они отрабатывали навыки, готовясь к очередному походу на Саянскую Хойто-Оку. Это был поход четвертой категории сложности – из шести. Владимир живо заинтересовался этим увлечением и уже в начале третьего курса отправился в свой первый поход второй категории с элементами «четверки» – на реку Алазани в Грузию.

Тоже не обошлось без приключений. В первый же вечер все участники похода, еще «чайники», совсем неопытные, изрядно выпили, празднуя начало похода. А утром, с похмелья и «на кривых руках», перевернулись, разломали байдарки, сильно вымокли и продрогли. Холодная вода «окрестила» братьев, навсегда предопределив их дальнейшую судьбу. Вскоре они вместе пошли в байдарочный поход на Северный Кавказ…

Братья занимались этим более 10 лет. В 1989 г. они сходили в свой последний спортивный поход шестой категории сложности на алтайскую реку Башкаус. К тому времени у обоих появились жены и дети – чтобы забрать дочь из роддома, Владимиру пришлось раньше времени вернуться с очередного сплава. Уходя на Башкаус, Сергей клялся жене, что это последний спортивный поход. По возвращении он защитил диссертацию кандидата физико-математических наук на физтехе и после этого ходил на сплавы только с семьей, на небольшие речки.

Богдановы участвовали во множестве соревнований, часто занимая призовые места. Но логика любого спорта в том, что нужно повышать уровень достижений, а не топтаться на месте, повторяя пройденное. За время занятия водным туризмом братья выработали у себя чувство «допустимой опасности». И когда дело дошло до рек шестой категории сложности, «допустимая опасность» стала недопустимой для женатых людей. И Богдановы решили, что себе они все доказали, нужно двигаться дальше, тем более что от этого увлечения у них осталось одно очень серьезное дело…

«Самсебепошив»

Требования к снаряжению в любом виде туризма очень высокие – предельная надежность должна сочетаться с легкостью и удобством. Отечественная промышленность этого не учитывала, поэтому существующая «снаряга» была тяжелой и «холодной». Практически все снаряжение в походы делали сами – байдарки и катамараны, рюкзаки и палатки, спальники и одежду. Проблема была даже с надежными нитками – что говорить про специальные ткани! В турклубовском подвале стояла швейная машинка «Зингер», на которой братья Богдановы ставили свои первые эксперименты по пошиву. Подготовка к любому походу начиналась с приходом весны – шили баллоны для катамаранов, шкуры для байдарок, колдовали над рюкзаками.

– В первый раз я ходил в Саяны с покупным абалаковским рюкзаком. Круглым таким советским рюкзаком типа «прощай, спина», – тяжело качает головой Владимир. – Решил, что больше с таким не пойду никогда в жизни, и сшил себе рюкзак сам.

Все то, что сейчас легко покупается в любом туристическом магазине, раньше приходилось делать самостоятельно – даже защитное снаряжение.

– Вообще я всегда больше клеил, чем шил, – гидромешки, баллоны для катамаранов, – продолжает Владимир. – А как-то сделал мощную такую каску – из стекловолокна, пропитанного эпоксидкой. С титановым ободом. Все время в ней потом сплавлялся…

И именно тогда, задолго до того, как в разговорный лексикон вошло слово «бренд», появилась аббревиатура БАСК – «байдарочно-строительный кооператив». Деньги на это маленькое любительское производство «для себя и друзей» зарабатывали в стройотрядах, а первой продукцией стали байдарки, лодки с надувными бортами – которые получали по порядку названия «БАСК-1», «БАСК-2», «БАСК-3». Потом освоили «сампошив» всего остального – рюкзаков, спальников, палаток, спасжилетов, уже тогда намного обогнав неповоротливую отечественную легкую промышленность.

В этой деятельности существенно помогал официальный статус турклуба под эгидой серьезного вуза. Институт подписывал запросы на производства, которые были согласны продавать клубу синтепон и обрезки тканей. Материалы искали везде, где только можно, например, доставали парашютную ткань. Списанные парашюты распарывали, кроили – и давали им вторую жизнь. Парашютная ткань была каландрированной, то есть прокатанной горячим способом, что делало ее дышащей, но менее проницаемой для мелких субстанций. Например, что важно, она не пропускала пух.

Гидрокостюмы, водонепроницаемые мешки для вещей и бахилы шили из тканей БЦК и БЦУ – это материал для костюмов химзащиты. А свой первый рюкзак Владимир сшил из обрезков «мелиоративки» – ткани сельхозназначения, легкой и прочной. Делали все, вплоть до титановых весел и каркасов катамаранов, материалы искали везде, вплоть до свалок промышленных отходов. Руками, на кончиках пальцев братья Богдановы постигали сложную науку сопромата – сопротивления материалов, которые нужно было приручить, чтобы сделать из них надежную и уникальную «снарягу».

Нарабатывался уникальный опыт, который впоследствии вывел компанию БАСК в лидеры отечественной туристической индустрии. Вольно или невольно, путем проб и ошибок Богдановы освоили общий принцип – какими свойствами должно обладать снаряжение – зачем нужен большой рюкзак и какой формы он должен быть, как он сочетается со спальником и палаткой. Сегодня появились более совершенные материалы и технологии, но природные стихии не изменились. Тем, кто идет в поход в XXI в., нужно все то же самое, что и туристам конца 1970-х. А значит, без этого «самопального» опыта никакой сегодняшней компании БАСК просто не было бы.

Первые продажи

Забросив активную туристическую жизнь в конце 1980-х, братья Богдановы по инерции продолжали кроить и шить для себя и друзей. Первопроходцем «в коммерции» стал Владимир, который сшил на заказ рюкзак начальнику Сергея.

– Ну да, – припоминает Сергей, – у нас была комната в трехкомнатной коммуналке в поселке Мосрентген. Две другие комнаты занимали мои коллеги, в том числе сотрудник НИИ, где я работал. Он был уже не бедным по тем временам человеком. Пришел он ко мне и попросил: «Сшей, ты же умеешь». А я еще не умел, я только тканями занимался. Я к Володе: «Я не буду, ты шей». Таким вот был наш первый коммерческий заказ.

Но в то время – шел 1989 г. – никто еще не воспринимал это как способ серьезно заработать. Братьев вполне устраивала их интересная работа, за которую тогда еще стабильно платили. Да и престиж державы не успел потускнеть. Сергей с шестого курса проходил практику в НИИ «Полюс» на Калужском шоссе. Занимался квантовой физикой, в частности, разрабатывал новые виды лазеров невоенного применения. Одним из направлений было преобразование импульсов света в разных режимах, на разных частотах – оно использовалось для записи цифровой информации. Или медицинский лазер – зонд вводился в сосуды, отыскивал и отмечал в них склеротические бляшки и разрушал их светом.

Владимир на пятом курсе попал в НПО «Энергия» в Королёве и остался там на 11 лет в отделе, который занимался разработкой систем управления движением. Писал программы для станций «Мир» и МКС – как выставить антенну, как развернуть батареи в сторону Солнца. Рассчитывал движение вокруг центра масс, ориентируя станцию на орбите. Сутками пропадал на испытательном стенде – новые объекты, которые летели на станцию «Мир», предварительно «отыгрывались» на Земле. Дежурил в ЦУПе. Когда в начале 1990-х зарплата обесценилась до $20, а потом и ее перестали платить, Владимир ушел с предприятия с болью в сердце. Но нужно было как-то кормить семью.

– Я всерьез могу заниматься только одним делом, да, – признается Владимир. – Но если за что-то берусь, то делаю максимально всерьез. Не думаю, что дело только в моем характере. Это свойственно людям точных наук. С законами физики, химии или математики невозможно договориться, тут никакая халтура не пройдет. Ты либо решил задачу, либо не решил. И в этом смысле не так важно, что ты создаешь – космическую станцию или одежду для сверхнизких температур – тоже, надо сказать, не самое простое с технологической точки зрения изделие.

Да, для целого поколения научно-технической интеллигенции произошел крах жизненных ценностей. Ученый из героя фантастических романов превратился в персонажа анекдотов – жалкого и нищего. Инженер Гарин продавал гиперболоид у метро, на одном лотке с сигаретами и жвачкой. Дома ждали злая жена и голодные дети. Символами эпохи становились коммерсанты и бандиты. И конечно, если бы у братьев Богдановых был хоть один шанс не пойти в бизнес, они бы в него не пошли. Но этого единственного шанса не было. И они стали заниматься тем, что умели и умели хорошо, а главное – тем, в чем видели смысл. Ведь туристическая экипировка – это одежда не для «дольче вита», не для деловых приемов и не для прозябания. Это одежда для жизни осмысленной и активной, инструмент больших и маленьких достижений. Эта одежда не только дает человеку тепло и комфорт в экстремальных условиях, но и приобщает его к определенной системе ценностей. А значит, ее производство – способ подарить тысячам людей возможность обрести эти ценности и жить такой жизнью, которая и самим Богдановым всегда нравилась.

Сергей задержался в НИИ «Полюс» еще на несколько лет, потому что в начале 1990-х довольно неплохо зарабатывал.

– Фактически я работал на трех работах, – вспоминает он. – Основная деятельность была в НИИ, также наша лаборатория создала ООО «Пульсар», где я был соучредителем. Компания занималась научными разработками в области квантовой электроники. Еще я продавал ткани и в дальнейшем планировал расширять этот бизнес. У меня было трое детей, и нужно было «крутиться».

Специализироваться на куртках-пуховках поначалу не планировали, произошло это случайно – благодаря Ольге, жене Владимира. Она тоже окончила МФТИ, но училась на другом факультете и, в отличие от мужа, увлекалась не байдарками и катамаранами, а альпинизмом. Это были разные компании, «горников» и «водников».

– Знаете, как отличить одних от других? – смеется Владимир. – «Горники» разговаривают очень тихо, а «водники» очень громко. Это профессиональная привычка. Потому что горы шума не любят, а на сплаве все время приходится перекрикивать речной поток.

У Ольги Богдановой откуда-то взялся некоторый объем качественного пуха. И она, вспомнив альпинистскую молодость, захотела сшить себе пуховку – вещь теплую и прочную. Сергей дал кусок хорошей ткани, а его жена Лена выпросила у общего знакомого, ленинградского альпиниста Димы Овсянникова, лекала, о которых в среде туристов рассказывали с уважением. Именно эта первая курточка, сшитая для себя, принесла первый коммерческий заказ – увидев ее на Ольге, знакомый альпинист из Черноголовки потер между пальцами ткань, по-хорошему позавидовал, а узнав, что это не «фирма», а «сампошив», немедленно сторговался купить такую же себе. Вторая пуховка родилась еще быстрее первой – Ольга шила, Владимир набивал пухом. Ее продали за 230 рублей – при зарплате супругов в полторы сотни. Видимо, куртку альпиниста из Черноголовки тоже кто-то пощупал – потому что за короткий промежуток времени Ольга и Владимир сшили еще шесть курток на заказ.

Очень скоро стало понятно, что в однокомнатной квартире с двумя детьми даже такое минимальное производство не помещается. Арендовать помещение было еще рано. Но у Богдановых были друзья-туристы, которым требовалась хоть какая-то подработка. Быстро нашли швей-надомниц – Владимир сам кроил по лекалам и отдавал им сшивать «чехлы», заготовки курток. Набивать их пухом научили знакомого парня Лёшу Карташова. Пух из Орла привозил Дима Овсянников – по бартеру. Так, потихоньку, первая протоорганизация, из которой очень быстро выросла компания БАСК (ее официально зарегистрировали уже в 1992 г.), начала обретать очертания. В 1995 г. Сергей покинул НИИ «Полюс» и окончательно перешел работать в БАСК.

Из большой науки в малый бизнес

Первого ноября 1991 г. братья объединили свои личные бухгалтерии – к этому времени кооператив, взявший историческое для себя название БАСК, сшил уже около тысячи курток. Сергей стал заниматься коммерческой и финансовой деятельностью, а Владимир – производством, разработкой новых моделей и дизайном. Это разделение труда сохраняется до сих пор и вполне может считаться одним из факторов успеха – разделив сферы деятельности, братья шли к единой цели, предельно успешно выполняя каждый на своем «участке фронта» свои задачи.

А тогда готовый продукт разносили «на реализацию» по вещевым рынкам, палаткам и киоскам жена и теща Сергея. Продавцы брали пуховки хорошо, но деньги отдавали неохотно. На Рижском рынке (где сегодня стоит универмаг «Крестовский») жена Сергея, Лена, и ее мама отвоевали себе место и продавали первые пуховые куртки, рассказывая покупателям о достоинствах пуха.

– Лена там, в рядах, нашла бирку с солнышком, непонятного происхождения, пришила к изделию – и этот рисунок стал первой эмблемой БАСК, – улыбается Сергей. – А вообще нас спасала не уличная торговля, а сарафанное радио. На фоне ширпотреба, который тогда заполонил все рынки, наше качество бросалось в глаза: люди спрашивали, что за вещь и где ее купить, – и в результате к нам потек сначала ручеек, а потом уже и вполне стабильный поток заказов.

К моменту регистрации компании ее швейное подразделение составляли шесть надомниц, и братья уже делали первые попытки арендовать небольшой цех. Надомницам нужно было приносить ткани, нитки, кнопки и молнии. Сшитые чехлы отдавались другому человеку, на набивку – но его еще нужно было научить, как, куда и сколько помещать пуха. Потом сшивали готовое изделие – и оно поступало на рынок.

Специализацию на профессиональной туристической одежде выбрали не только в память о байдарочном прошлом – здесь был и коммерческий расчет. В других нишах уже работали сотни поставщиков и производителей, и там можно было конкурировать, только снижая цену, а значит, и качество. Эта игра на понижение Богдановым была не по душе. А одежда для активного отдыха по определению не должна быть низкокачественной (а следовательно, и дешевой): экономия может стоить покупателю жизни. Так что в этой нише можно работать с высокой прибавочной стоимостью и низкой конкуренцией, ведь не каждый способен производить хорошие вещи. И даже когда пришлось расширять ассортимент за счет одежды повседневного пользования, Богдановы сознательно делали вещи более дорогими, чем в среднем по рынку, – для покупателей, которые готовы платить за качество.

Вот несколько примеров того, как «сарафан» работает на практике. Одним из первых серьезных заказчиков компании БАСК стал Александр Абрамов – президент известной сейчас туристической компании «7 Вершин». В 1991 г., на волне популярности коммерческого туризма, он водил группы иностранцев на Эльбрус. Один из его клиентов, президент федерации альпинизма Мексики, предложил Александру войти в состав экспедиции в Антарктиду. Но у мексиканцев не было для этого теплой одежды – за границей она стоит сумасшедших денег. Договорились, что Абрамов войдет в состав экспедиции, если раздобудет четыре комплекта экипировки. В Москве он стал расспрашивать знакомых, где можно достать альпинистские пуховки, и кто-то рассказал ему про БАСК. По темным улицам, перескакивая через огромные лужи, он отправился по адресу в подмосковном Калининграде, как тогда назывался Королёв.

В однокомнатной квартире без ремонта за швейной машинкой сидел флегматичный бородатый парень. Так Александр познакомился с Владимиром Богдановым. После долгого

обсуждения Александр сделал заказ на четыре полных комплекта экспедиционной одежды – пуховки, комбинезоны, жилетки, – отдав все свои деньги, $800. Мексиканцы, правда, куда-то потерялись, и в Антарктиду Александр тогда не попал. Но главным результатом было знакомство – с тех пор Абрамов постоянно покупал одежду БАСК для себя и настоятельно рекомендовал ее всем своим друзьям и клиентам. По его словам, за это время не разошелся ни один шов.

Еще один пример. В 1992 г. продукцию компании увезли альпинистам в Непал. Куртки, которые в России продавались за $60, в Непале стоили вдвое дороже. Но маркетинговые выгоды были в разы больше выгод финансовых: без привлечения рекламных мощностей бренд сразу стал известен целевой аудитории. О компании заговорили не только на русском, но и на других языках. С помощью друга Богдановых, известного альпиниста Владимира Башкирова, куртки охотно покупали туристы из других стран, например, в них одели целую французскую экспедицию. До своей гибели в Гималаях в 1997 г. Башкиров помогал компании БАСК распространять куртки в Непале – их везли к нему баулами. Именно тогда с брендом BASK познакомились иностранцы.

В том же 1992 г. произошло еще одно важное событие – братья Богдановы познакомились с Нонной Одиевич, бывшей соотечественницей, которая эмигрировала в США и работала там профессиональной швеей верхней одежды в компании Feathered Friends. Купив продукцию БАСК для перепродажи в Америке, она взяла в свои профессиональные руки куртку, долго рассматривала и ощупывала ее, а потом продиктовала братьям список из нескольких десятков пунктов, где дотошно перечисляла ошибки. По сути, она провела первый аудит продукции БАСК и познакомила братьев с мировыми стандартами.

– Выяснилось, например, что наши куртки были «перебиты» пухом, – вспоминает брат Сергей. – Не зная правил и норм, мы ради тепла забивали пуховки по максимуму. В результате они выходили слишком тяжелыми. Именно Нонна подсказала нам оптимальные нормы набивки – чтобы и в тепле не потерять, и лишнего пуха не потратить, и сделать куртку более легкой и удобной. Нонна также посоветовала, как правильно ставить в перегородки сеточку, через которую не проникает пух и свободно проходит воздух. Наверное, так работает наше научное прошлое – нам нравилось учиться, узнавать что-то новое, совершенствовать продукт. Это тоже был фактор успеха.

В том же 1992 г. компания БАСК открыла первый профессиональный пошивочный цех в Королеве. До начала экспансии китайского низкокачественного ширпотреба оставалось три года…

Пуховка – это не пуховик!

Начало, развитие и становление любого бизнеса – сложный многоэтапный процесс, который хотелось бы сравнить с каким-нибудь видом спорта, но одного вида спорта для сравнения мало. На одном этапе это бег на выживание, на другом – тяжелый боксерский клинч с конкурентами, на третьем – вольная борьба с кризисами, инфляцией и кредитами (поломанные уши и перебитые носы прилагаются), а то и российский футбол: сколько ни бегаешь за мячом, ничего не получается. 1990-е и начало 2000-х для компании БАСК стали мигом полета над планкой в прыжках в высоту – спортсмен долго готовится, разогревается, трудно разбегается, – и вот он, тот момент, когда спортсмен побеждает гравитацию и парит в воздухе.

В подмосковном Королёве, на станции Подлипки, на улице Садовой, братья нашли швейный дом Донцовых – готовые рабочие площади для своего первого массового производства. Владелец переезжал на другую фабрику, и Богдановы выкупили у него право аренды площадей. Там разместили сначала общий пошивочный цех, в котором работали 20 швей, потом добавили раскройный и набивочный цеха, удвоив количество персонала. Фабрика в Королёве стала полигоном для воплощения идей и исправления ошибок.

– У нас был очень быстрый оборот, – объясняет Владимир. – Пришел заказ на сто единиц – мы быстро все отшили, отправили и спрашиваем продавцов – как расходится, что нравится, что не нравится. Они дают моментальную обратную связь. Это позволяло быстро учитывать ошибки и вносить изменения – мы могли менять лекала раз в три месяца, а это очень быстрая эволюция модели.

Наработанный к тому времени опыт стал бесценным стартовым капиталом – словно начинающего талантливого музыканта, записавшего первый альбом на репетиционной базе в гараже, впервые пустили в профессиональную студию. Сергей сосредоточился на финансах и коммерции, Владимир – на производстве и дизайне.

Сначала шили по 500 альпинистских курток модели MAKALU в месяц, но это было слишком много для узкого рынка туристов, и ассортимент стал быстро пополняться и расширяться. Купили дорогое немецкое проклеечное оборудование, освоили одежду с проклеенными швами. Кроме детской одежды наладили производство рюкзаков и палаток. В 1994–1995 гг. могли легко взять заказ на тысячу детских курток, а детских шапочек выпускали до десяти тысяч в год.

В начале нулевых стали появляться международные заказы. Забавный эпизод случился с английской компанией Crew. Представители компании решили, что шить в России дешевле. Тогда английский дистрибьютор предложил компании БАСК производить пуховые жилетки и куртки под английским брендом. Небольшой заказ был выполнен, но дальше дело не пошло: цена за их производство оказалась выше ожиданий англичан.

Впрочем, опыт работы с западной компанией был ценным сам по себе: как появляются новые модели, как меняются их параметры, как выстраивать размерную сетку – все эти тонкости невозможно было просчитать математически, это был вопрос практики.

– Вот один лишь наглядный пример такой тонкости, – продолжает Владимир. – Сегодня многим кажется, что достаточно придумать идею одежды, новую модель, а потом за копейки заказать ее на фабрике в Китае – и вас ждет богатство и успех. Но, оказывается, существуют особенности шитья по размерам в разных странах. Китайцы шьют на китайцев, учитывая национальные особенности телосложения. На европейцах такая одежда сидит плохо – топорщится, карманы не там, рукава коротковаты. Выяснилось, что на русских идеально сидит одежда немецкого производства. Попробуй предугадай такую особенность!

Наверное, главным конкурентным преимуществом братьев Богдановых стало золотое сочетание двух качеств – вдумчивого внимания к мельчайшим деталям и научного подхода

в решении производственных проблем. Взять пуховку. Да, внутри – пух, но каким он должен быть? Вопрос стал особенно актуальным в 1990-е, когда альпинистская пуховка пошла в массы. Ходить в ней было тепло, удобно, престижно. Профессиональные альпинисты дешевку из Китая не покупали, но в массовом сегменте началось стремительное падение качества. Пока Богдановы продавали свои изделия по $60 за штуку, все рынки были завалены цветастой дрянью по $10 – плохо скроенной, перья торчали из таких курток, как из распоротых подушек. А еще в СМИ появились публикации о том, что пух вреден для здоровья – он загрязняется, вызывает аллергию, в нем заводятся клещи…

Что сделал бы обычный производственник? Наверное, плюнул бы на качество и переключился на выпуск того, что востребовано. Но братья Богдановы подошли к пуху как к научной проблеме. Что такое качественный пух? Братья Богдановы нашли Виктора Юрьевича Шпекторова – главного технолога «Птицепрома СССР», крупнейшего специалиста по пуху в СССР, руководителя Ассоциации гусеводства СССР, в которой состояло более двухсот предприятий – производителей этой таинственной субстанции. После распада СССР Виктор Юрьевич остался без работы. Но он знал о пухе и его производителях всё – и его пригласили работать в БАСК. Позже выяснилось, что в интернате при МГУ вместе с Сергеем учился и сын Виктора Юрьевича, и тогда его отношение к Богдановым стало почти отцовским. Сам Шпекторов стал ездить с представителями компании по всей стране, находил производителей лучшего пуха, поднимал на ноги остатки отрасли. Казалось бы, на этом можно успокоиться, пусть специалист занимается своим делом. Но братья на этом не остановились. Им самим хотелось дойти «до самой сути».

– Мы стали изучать вопрос, и выяснилось, что о физических свойствах пуха в мире пишут десятки диссертаций, – рассказывает Владимир. – Ученые делают фотографии с максимальным разрешением, изучают сложную структуру пуха и смотрят, как пушинки взаимодействуют друг с другом. С точки зрения физики это можно понять только интегрально – в чем-то пух можно сравнить с идеальным газом, но взаимодействие пушинок существенно сложнее, потянет на Нобелевскую премию. Нашлось в литературе и описание прибора Fill Power (FP), с помощью которого можно определить упругие свойства пуха. Мы собрали его прототип, проверили на практике – и вскоре продавали этот прибор коллегам и конкурентам за $500. А затем мы написали программу, которая рассчитывает, сколько пуха нужно упаковать в каждый из отсеков куртки, от воротника до подола.

Те, кто шьет пуховую одежду только ради быстрой прибыли, обычно идут простым путем – распихивают пух равномерно по регламенту – 200 г/м^2. Программа, написанная Владимиром Богдановым, позволяла перераспределять концентрацию наполнителя в зависимости от давления и движения тела, возникающих в процессе эксплуатации. Рука движется, пух уходит – значит, под мышками и в локтях его нужно больше. Куртка давит на плечи сверху, внизу никакого давления нет – значит, сверху пуха нужно больше, а чем ниже – тем меньше. Программа рассчитывала эти параметры для каждой модели быстро и индивидуально, согласно параметрам FP.

Массовое, но небольшое производство позволяло быстро реагировать на запросы рынка и оперативно менять модели под возникшие потребности. Была налажена постоянная обратная связь с партнерскими магазинами – если возникал внезапный стихийный спрос на спальники или палатки, их сразу начинали отшивать в большем объеме, моментально закрывая потребность. Свое производство с полным набором тканей и фурнитуры позволяло постоянно что-то менять и совершенствовать. Отечественный рынок тогда работал по простой методике – копировали любую удачную модель и шили ее, пока покупают, а потом копировали следующую модель. В БАСК на любую новую идею сначала отшивали прототип, показывали его своим продавцам, обкатывали на рынке, учитывая все замечания и пожелания, – и лишь потом запускали в производство.

Еще одной инновацией стало компьютерное моделирование. Поначалу лекала вырезали из электрокартона вручную. Это было очень хлопотно – при внесении изменений все лекала приходилось переделывать. Тогда Богдановы нашли отечественную программу «Абрис», которая позволяла разрабатывать и хранить лекала на компьютере, и стали одними из первых ее покупателей. Так благодаря своему научному подходу они получили еще одно конкурентное преимущество. Удивительно, но многие отечественные производители до сих пор не могут отказаться от электрокартона, что существенно снижает обновляемость модельного ряда.

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.