

---

Валерий Васильевич  
**Коланьков**

Александр Валерьевич  
**Коланьков**

**Мы не герои, и не дураки.  
Просто нам нравится дело,  
которым мы занимаемся**

**Валерий Васильевич:** 15 лет назад, в конце ноября 1992 года, на кухне обычной московской квартиры собрались четыре человека. Мы с интересом снова и снова перелистывали «карманного» формата брошюрку с обложкой зеленоватого оттенка, по оформлению напоминавшую русские народные сказки. В общем-то, аналогия со сказками вполне уместна — эта брошюра представляла собой не что иное, как «пилотный» номер журнала «Рынок ценных бумаг». Журнала о том, чего в стране в то время еще просто не было. Мы размышляли о том, как продвинуть «новорожденное» издание на рынок. Задача была непростой, так как денег на эту затею было не просто мало, а очень мало.

У меня, автора идеи, был опыт работы в одном из ведущих экономических журналов советской эпохи и большое желание сделать собственный журнал. А у моей жены, Татьяны Андреевны, сочетающей женскую интуицию и неженскую твердость, появилась уверенность в том, что необходимо что-то предпринять в условиях резко изменившейся жизни в стране. У старшего сына Александра был почти двухлетний опыт работы на растущих в то время как грибы товарных и фондовых биржах, уверенность в перспективности идеи и большой запас энергии. Наконец, младший сын, 16-летний Андрей, просто верил в правоту старших членов семьи и хотел им помочь.

К появлению идеи издавать свой журнал привела целая цепь событий. Во-первых, я в 1991 году занимался подготовкой докторской диссертации, логика которой вывела меня и на тему ценных бумаг.

В жизни много бывает интересных случайностей и совпадений. Например, в 1991 г. Валерий Коланьков читал в одном из подмосковных городов популярную в то время лекцию о том, что такое ценные бумаги и зачем они нужны. Одним из слушателей той лекции был некто Константин Корищенко. Ни лектор, ни слушатель тогда еще не могли предполагать, что первый из них через год создаст аналитический журнал, а второй станет одним из главных идеологов нового направления работы в Центральном банке, во многом определяющего сейчас макроэкономическую ситуацию в стране. И для них обоих в ноябре 1992 г. начнется, возможно, главное Дело их жизни.

Мы начинали с нуля // Рынок ценных бумаг (Москва).— 25.11.1997

Во-вторых, к середине 1991 года Александр уже работал на Российской товарно-сырьевой бирже (РТСБ), где готовилось создание фондовой секции. Как-то в руки ему попала книга Б. Алехина о рынке ценных бумаг в Канаде. По тем временам это был просто прорыв. Воображение рисовало картины того, как все это может работать в России.



#### **В. В. Коланьков**

##### **1976–1983**

Зам. редактора отдела журнала «Вопросы экономики»

##### **1984–1991**

Преподаватель политэкономии в Московском горном институте, старший научный сотрудник, доцент Академии общественных наук при ЦК КПСС

##### **1992–2002**

Главный редактор журнала «Рынок ценных бумаг»

##### **2002 — по наст. время**

Председатель совета директоров издательского дома «РЦБ»

#### **А. В. Коланьков**

##### **1991–1992**

Брокер, брокерская компания «Граник» (РТСБ)

##### **1992–1995**

Заместитель генерального директора инвестиционно-аналитического центра «Анализ»

В-третьих, в стране начиналось обсуждение грядущей приватизации, появились первые постановления об акционерных обществах и ценных бумагах — все это наводило на мысль о том, что фондовый рынок в России может появиться очень скоро.

В-четвертых, у меня был опыт работы в издательском деле — я 6 лет проработал в журнале «Вопросы экономики» под непосредственным руководством Леонида Ивановича Абалкина.

И, наконец, в-пятых, что весьма немаловажно, — общая ситуация была крайне нестабильной, уже было понятно, что уклад жизни меняется и нельзя просто продолжать преподавать в Академии общественных наук при ЦК КПСС и готовить докторскую. Нужно было что-то менять.

Мы часто обсуждали это в семье. Александр много рассказывал о том, что происходит на бирже и в брокерской конторе, в которой он тогда работал. И где-то в начале осени 1991 года у меня окончательно оформилась мысль о создании журнала. Как-то само собой пришло название. Да и действительно, как еще назвать журнал о рынке ценных бумаг? И я вынес это предложение на наш семейный совет.

Александр поддержал меня сразу. Андрей тогда был еще юн, но он проникся нашим серьезным отношением к этому вопросу. Супруга сначала отнеслась осторожно, она ведь понимала, что для этого и мне и ей фактически придется «сжечь мосты». Непросто все это было, что и говорить. Тем не менее, решение было принято, я оформил заявку в Минпечати и где-то в середине осени 1991 года получил свидетельство о регистрации нового СМИ — журнала «Рынок ценных бумаг». Но до выхода «пилотного» номера оставался еще целый год.

**Александр Валерьевич:** Причин поддержать идею у меня тоже было несколько. Одна из них — та самая книжка. Я при встречах Борисом Ивановичем Алехиным не перестаю благодарить его за это. Потом появилось много разных книг, но его была первой. Могу сказать, что, к своему стыду, до прочтения этой книги, я, студент 3-го курса Экономического факультета МГУ, практически ничего не

**1995–1997**

Генеральный директор  
консультационного агентства  
«Соболев»

**1997–1998**

Генеральный директор  
«Агентства деловых связей»

**1998–2000**

Заместитель  
главного редактора журнала  
«Рынок ценных бумаг»

**2000–2005**

Генеральный директор  
издательского дома «РЦБ»

**2005 — по наст. время**

Президент  
издательского дома «РЦБ»

знал о фондовом рынке. Так, общие слова: акции, облигации... Ну не учили в то время этому! Поэтому хоть как-то структурированная информация о фондовом рынке была просто откровением. Я перечитал эту книгу 3 раза с карандашом в руках. Не знаю, почему, но после ее прочтения я был абсолютно уверен, что ближайшее будущее в России за фондовым рынком, хотя это было время расцвета товарных бирж. Видимо, что-то уже витало в воздухе.

Алехин Борис Иванович, Доктор экономических наук. Автор книги «Рынок ценных бумаг. Введение в фондовые операции». С 1974 по 1991 гг. — ведущий научный сотрудник Института США и Канады. С 1990 г. — генеральный директор фирмы «Российские ценные бумаги», с 1993 г. — «Русские ценные бумаги»...

Б. А.: Всерьез заниматься ценными бумагами я начал в 1989 г. Назревали изменения в советской финансовой системе, и я понял, что эти изменения могут открыть

и для меня возможность разнообразить собственную жизнь.

Последние поездки в Канаду мне удалось использовать для знакомства с местным рынком ценных бумаг. Канадская сторона отдала меня под покровительство Royal Bank of Canada (это пятый по величине коммерческий банк Северной Америки и третий по объему валютный дилер). Еще одно ключевое знакомство состоялось в 1990 г. — с Фрэнком Дойлом, тогда президентом Канадского института ценных бумаг. Институт — это национальная образовательная организация, аттестующая всех, кто желает профессионально заниматься ценными бумагами. Фрэнк свел меня с руководством Ассоциации инвестиционных дилеров Канады, Торонтской фондовой биржи и вообще всячески поощрял мои занятия ценными бумагами.

В том же году институт дал мне разрешение на перевод, адаптацию и издание в России своего базового курса «Ценные бумаги Канады». Примерно полгода я писал эту книгу: выбирал, сокращал, добавлял, переводил. Благодаря издательству «Финансы и статистика» книга была быстро подготовлена к печати и вышла в марте 1991 г.

...Почти сразу после выхода книги меня вызвал первый заместитель председателя Госбанка Зинченко и предложил создать и возглавить управление ценных бумаг. На его столе я увидел свою книгу. Зарплату предложили небольшую, но обещали отправить в командировку в Австралию для изучения работы тамошнего центрального банка. Я отказался. Крупная организация с жесткой иерархией и старыми кадрами — это тяжело для меня. К тому времени уже действовала фирма «Российские ценные бумаги» (созданная в июле 1990 г.), и мне было интересно посмотреть, что получится. Были предложения и от коммерческих банков, и от брокерских фирм, но я их не рассматривал всерьез.

В 1991 г. мои канадские спонсоры предложили мне сдать экзамен по курсу «Ценные бумаги Канады». Просидев две недели за учебником, я три часа под бдительным оком администратора института отвечал на 100 вопросов экзаменационного билета. Я был так взвинчен, что ночью перебирал в уме свои ответы и нашел две-три ошибки. Но утром позвонил Фрэнк и сказал, что я сдал экзамен (71 балл при 70 нужных). Мне выдали сертификат. После этого я уже полностью посвятил себя работе в фирме.

Они были первыми // Рынок ценных бумаг (Москва). — 01.11.1996

Дальше события развивались следующим образом. В мае 1991 года мой научный руководитель, Наталья Павловна Иващенко, которую я к тому времени замучил просьбами помочь мне найти работу, связанную с биржами, познакомила меня с двумя выпускниками Экономического факультета МГУ, которые только что купили брокерское место на РТСБ. Это были Владимир Грабарник и Константин Карловский.

Я так хотел у них работать, что на первую встречу привез свой курсовик по классическим правилам биржевой торговли товарами. Вряд ли они его прочитали, но меня взяли. Несколько месяцев мы пытались что-то покупать и продавать из товаров, которые сложно назвать биржевыми. Не могу сказать, что это было очень интересно. Но вскоре биржа начала готовиться к открытию Фондовой секции, к чему я, уже просвещенный благодаря книге Алехина, проявлял огромный интерес и всячески пытался вызвать его и у Володи с Костей. Но их, как людей прагматичных, только на книжку «купить» было нельзя. Нужны были более веские доказательства, что на фондовом рынке можно зарабатывать. И такие доказательства появились.

На РТСБ началась активная торговля ваучерами. Тогда появилась и Российская фондовая биржа, фондовая дочка РТСБ. Одним из ее создателей был генеральный директор фирмы «Брок-Инвест-Сервис», управляющим фондовым отделом РТСБ Игорь Сафарян. Именно эта биржа стояла у истоков торговли ваучерами. Заккрытие биржи, кажется году в 1993-м, стало моим первым разочарованием на рынке ценных бумаг.

Одновременно с открытием Фондовой секции РТСБ объявила о планах по открытию еще нескольких секций — металлургической, топливной... Эти секции фактически превращались в отдельные юридические лица, и биржа объявила подписку на их акции. Она предложила желающим компаниям из числа аккредитованных брокерских контор заняться продажей этих акций. Так мы стали своеобразным «андеррайтером» акций Металлургической секции РТСБ.

Идея была, в общем-то, неплохая, биржа предприняла попытку перестать быть базаром, на котором торгуют всем: от белья до пиломатериалов, — выделить специализированные секции, ввести сертификацию

товаров, их стандартизацию. На словах это выглядело, как попытка приблизиться к цивилизованным образцам биржевой торговли. На деле — все помнят историю взлета и падения РТСБ. Но нам тогда эта идея понравилась, и я лично объехал довольно большое количество металлургических заводов по всей стране, многие из которых в результате стали акционерами Металлургической секции биржи.

Однажды по телефону мне удалось заинтересовать в покупке акции Металлургической секции РТСБ один бокситный завод на Северном Урале. Я к ним еле долетел... Помню, когда я из Екатеринбурга летел в этот северный город на 8-местном одномоторном самолете, то заснул и у меня волосы примерзли к стеклу. Проснулся и не могу голову оторвать... А места красивейшие! Но дело не в этом. Акцию они купили. Но летать самим в Москву, чтобы работать на бирже, им не хотелось, и они поручили нам работать по их доверенности. Мы согласились. Но после получения первого же заказа поняли, что это — не наш бизнес. Заказ на покупку на металлургической секции биржи включал в себя следующие позиции: куртка ватная мужская — 6 тыс. шт., валенки — 1,5 тыс. пар; сапоги кирзовые — 1,5 тыс. пар; рукавицы — 50 тыс. пар и т. д.

Результатом работы с акциями Металлургической секции РТСБ был неплохой заработок для фирмы, принадлежавшей моим коллегам. И в марте 1992 года была создана новая компания для работы на фондовом рынке. В ней я уже был компаньоном. Мы с партнерами долго думали, как нам ее назвать. Чем будем заниматься? Торговлей ценными бумагами. А что нужно, чтобы торговать ценными бумагами? Нужно анализировать рынок. Решили дать такое название, чтобы оно ассоциировалось со словом «анализ». Стали вспоминать, как это будет по-английски. Знания подвели, поэтому в результате назвали компанию «Аналайз». И потом приходилось всем объяснять, что это значит. Фактически тогда же было принято решение о выделении финансирования для поддержки издания журнала. Суммы были скромными — на большее сил не хватало. Сначала журнал рассматривался с двух точек зрения. Во-первых, как «долгоиграющий» самостоятельный бизнес-проект. Во-вторых, как способ быстро продвинуть на рынке имя главного акционера журнала — компании «Аналайз». И на первом этапе это сработало! Факт издания журнала помог аккредитовать компанию при Московском фонде имущества (МФИ) для проведения ваучерных аукционов во время приватизации. И на первых клиентов это действовало магически: когда они спрашивали, кто эти ребята из «Аналайза», и слышали в ответ, что это те, кто журнал «Рынок ценных бумаг» издают, авторитет компании автоматически повышался.

Но где-то к осени 1993 года, т. е. спустя год после начала издания журнала, стали понятны две вещи. Во-первых, средств самой редакции и финансовой помощи от «Аналайза» для развития журнала недостаточно. Во-вторых, наличие в составе акционеров только одной инвести-



ционной компании начинает отрицательно влиять на имидж журнала. К тому времени у «Аналайза» уже сложились очень хорошие отношения с двумя компаниями, также активно работающими на рынке московской приватизации. Это были компании ОЛМА и «Грант». Мы предложили им войти в состав акционеров журнала, что и произошло осенью 1993 года.

Фактически это были последние инвестиции акционеров в развитие журнала. Вообще за всю историю журнала акционерный капитал в него был вложен минимальный — сегодня на такие суммы невозможно сделать ничего, но тогда эти деньги позволили журналу вздохнуть свободнее и дальше развиваться самостоятельно.

Кстати, нам для раскрутки «Аналайза» выпускать только журнал показалось мало. Мы ведь еще и книгу в конце 1992 г. выпустили! Название выбрали «скромное»: «Бизнес на рынке ценных бумаг. Российский вариант». Дерзость с нашей стороны была несусветная. Ведь реального собственного опыта тогда было почти ноль. Но книга разошлась тиражом 10 тыс. экз. и свою роль сыграла, потому что подавляющее большинство наших партнеров и просто людей, думающих, каким бизнесом заняться, вообще ничего про фондовый рынок тогда не знали. Сейчас это раритет, у меня всего один экземпляр остался.

Компания «Грант» продержалась в составе акционеров совсем недолго. А вот с Олегом Ячником, генеральным директором ИФ «ОЛМА», с тех пор сложились не только партнерские, но и дружеские отношения, чем мы очень дорожим.

*Татьяна Андреевна: Все это сильно напоминало авантюру... Во всяком случае, тогда думала именно так. Я по специальности инженер, работала во ВНИИ медицинского приборостроения. Мне всегда нравилась моя работа, и, если бы мне сказали, что я буду заниматься издательским бизнесом, я бы просто рассмеялась. Но в начале 1992 года мне было не до смеха. Ситуация с деньгами становилась все напряженнее. Мне было очень сложно решиться на это изменение в моей жизни, но что было делать? Ждать у моря погоды, надеяться, что государство о нас позаботится? Было очевидно, что это глупо.*

*Весной 1992 года Александр и Валерий Васильевич сказали мне: «Увольняйся из института! Нужно заниматься журналом». Когда я принесла заявление об уходе, меня никто не понял, потому что я уходила в неизвестность. Ну а когда вплотную стала заниматься журналом, то сразу сказала, что мне не нужен на работе статус «жены главного редактора». Я очень хорошо понимала, что это очень важно: дать понять и коллегам, и клиентам, и акционерам, что я способна на равных работать в команде. Как показало время — это был правильный подход.*

*К слову про Ячника — я помню, как в 1993 года на одной из наших самых первых встреч Олег Евгеньевич рассказывал, как он читает жур-*

*нал «Рынок ценных бумаг» в метро, пока едет на работу. Ведь первые номера журнала выходили в «карманном» формате. Это было сделано специально для того, чтобы его было удобно читать, в том числе и в транспорте. Это потом подавляющее большинство наших читателей пересели в собственные автомобили, а в 1993 году спокойно ездили в метро.*

**Валерий Васильевич:** На этапе становления нас работало всего несколько человек. А журнал должен был выходить по графику 2 раза в месяц. Поэтому мне часто приходилось просить Александра о помощи. Когда были готовы все верстки, я садился и целый день вычитывал их, но понимал, что могу что-то и пропустить. Поэтому Александр, отработав день в «Аналайзе», вечером приезжал к нам в редакцию и часть статей брал на себя. Каждый номер рождался тяжело, в то время найти статьи по фондовой тематике было довольно сложно. Но иногда это были просто эпохальные вещи. Например, в первом номере у нас была опубликована статья Андрея Козлова, тогда еще начальника отдела ценных бумаг Центрального банка, в которой он рассуждал о планах по запуску в России рынка государственных ценных бумаг.

Главная награда за все страдания ждала нас в начале 1993 году — результаты подписной кампании принесли сразу более 5 тыс. подписчиков. Мы поняли, что делаем правильное дело. В 1993–1995 гг. шло постепенное развитие журнала. Мы увеличивали объем, улучшали качество материалов и полиграфии, меняли формат и дизайн, учились работать с подписчиками и рекламодателями. А в 1996 произошло резкое качественное усиление журнала в результате слияния редакции журнала и консультационного агентства «Соболев» в Издательский дом «РЦБ».

**Александр Валерьевич:** Об этом агентстве особый рассказ. В 1995 г., прознав, что есть такой хорошо известный на российском финансовом рынке журнал «Рынок ценных бумаг», а его главным акционером является компания «Аналайз», к нам обратились западные партнеры. Нам предложили готовить еженедельные отчеты о российском финансовом рынке на английском языке для распространения на Западе. В то время уже входили в моду электронные информационные продукты. Так появился совместный проект с ирландскими партнерами, основным каналом распространения которого стала сеть Bloomberg. Делалось это сначала не на базе журнала, а силами «Аналайза», в который для этих целей был набран дополнительный штат аналитиков.

В «Аналайзе» этот проект начал курировать я. Фактически с этого момента мы с Грабарником разделили функции: Володя сосредоточился на брокерском бизнесе, а я — на информационно-аналитическом. Через пару месяцев после начала проекта мы задумались: наши аналитики выпускают хороший продукт, а продается он почему-то только на Западе. Ограничений в контракте с западными партнерами на распростра-

нение русскоязычной версии не было, и мы решили сделать российский вариант. Но от лица «Аналайза» этого делать было нельзя, так как уровень доверия к такому информационному ресурсу был бы низок.

Весной 1995 г. я ушел из «Аналайза» (а чуть позже вышел и из состава акционеров) в новую компанию, в которой нескольким ведущим аналитикам было предложено стать партнерами. Так появилось консультационное агентство «Соболев», которое готовило аналитические материалы для RussiaMoney и до 1998 году достаточно успешно выпускало еженедельный бюллетень «Финансовый рынок» для российского рынка. Продукт был качественный. Несмотря на довольно высокую цену подписки, у него было порядка 1 тыс. подписчиков. Думаю, что многие до сих пор помнят и агентство, и бюллетень, который выходил по понедельникам с анализом ситуации на всех сегментах финансового рынка.

Кстати, когда создавалось агентство «Соболев», встал вопрос о выборе названия. Мы знали, что на Западе существует традиция такого рода агентства называть по именам партнеров. Стали перебирать наши фамилии. Грабарник и Коланьков отпадали автоматически — нас слишком хорошо знали как брокеров. Фамилии еще двух новых партнеров тоже по разным причинам не подходили. Оставался еще один партнер — Алексей Соболев, такой спокойный, очень интеллигентный молодой человек. Мы его позвали и сказали: «Леша, мы решили назвать агентство твоей фамилией. Вот тебе сутки на размышления. Ты можешь отказаться, но тогда ты должен придумать другое название, с которым мы все согласимся». Через сутки появилось агентство «Соболев».

Весной 1996 г. мы поняли, что наши западные партнеры ведут очень странную финансовую политику. Это кончилось разрывом отношений и нашим выходом из проекта RussiaMoney. Для «Соболева» это была тяжелая ситуация, так как только на подписке от «Финансового рынка» мы не выживали, все-таки содержать штат хороших аналитиков — это весьма дорогостоящее дело. В то же время редакция журнала «Рынок ценных бумаг» подошла к такому этапу своего развития, когда журналу было необходимо иметь в штате своих собственных квалифицированных экспертов. И тогда было принято решение об объединении агентства «Соболев» и журнала «Рынок ценных бумаг». Слияние произошло летом 1996 года. С этого момента Издательский дом «РЦБ» приобрел те черты, которые он имеет сейчас.

*Татьяна Андреевна: Когда еще шел проект RussiaMoney, в агентстве «Соболев» работал переводчик, родом из Ирландии, присланный западными партнерами для перевода аналитических материалов, подготовленных нашими аналитиками, и их передачи в Лондон. Звали его Эндрю. Как-то зимой, в пятницу вечером, я задержалась допоздна в офисе. Часов в девять вечера спустилась вниз на этаж, где были рабочие помещения «Соболева». Наши аналитики, естественно, уже все закончили, отда-*



ли материалы Эндрю на перевод и ушли. И вот я вижу картину: в большой комнате полумрак, светится только настольная лампа и экран компьютера, за промерзшим окном темнота и воет вьюга, за компьютером с обмотанным шарфом горлом сидит Эндрю и, щурясь через очки, что-то пытается печатать. Вся его фигура — с картинки из учебника по истории про пленных французских солдат войны 1812 года. Я подхожу к нему и участливо спрашиваю: «Как дела, Эндрю?». Он поднимает на меня слезящиеся глаза и так скорбно с акцентом шепчет: «Я у вас тут, наверное, умру...» Я в очередной раз поняла, что иностранцам Россию не осилить никогда.

**Валерий Васильевич:** Слияние, безусловно, дало ожидаемый эффект. С усиленной командой нам удалось буквально за несколько месяцев вывести журнал на новый качественный уровень. И «золотой» год докризисного периода российского фондового рынка — с осени 1996 по осень 1997 года — мы встретили во всеоружии. В сентябре 1997-го мы выпустили номер журнала с подзаголовком «Москва фондовая», посвященный 850-летию Москвы; его объем составил 400 страниц. По количеству рекламы в одном номере этот журнал даже попал в российскую книгу рекордов. Мы начали один за другим выпускать специальные номера и блоки в журнале, посвященные регионам, которые хотели выходить на рынок субфедеральных займов. В ноябре 1997 года мы отметили 5-летие журнала. Знать бы тогда, что до кризиса осталось чуть более полугода...

**Александр Валерьевич:** Летом 1997 года мы внимательно изучали, как на западных фондовых рынках работает индустрия под названием investor relations. Мы увидели огромный потенциал для этого рынка в России. Профессиональное оказание услуг по раскрытию информации и ее донесению до инвестиционного сообщества — это то, что было нужно очень большому количеству эмитентов, думающих в тот момент о привлечении капитала. Это были и корпорации, и администрации регионов. К осени 1997 года люди почувствовали, что фондовый рынок — это реальный инструмент, с помощью которого можно и заработать деньги, и привлечь капитал для развития.

Фактически мы были одними из первых людей в стране, кто начал пропагандировать investor relations на рынке. Мы создали еще одну компанию — «Агентство Деловых Связей» (АДС), куда перешла часть людей из Издательского дома, и начали работать в этом новом для нас направлении. В их числе были мой брат Андрей, Сергей Куприянов (сейчас — пресс-секретарь председателя правления ОАО «Газпром») и я. И все было бы хорошо, если бы только не одна проблема: эта структура получила официальную регистрацию только в ноябре 1997 года. К слову сказать, в конце октября 1997 года индекс РТС достиг своего исторического (на тот момент) пика. А мы совершили еще одну ошибку — новая компания переехала в офис на другом конце города. В общем, мы фактически распылили свои силы перед кризисом. АДС успе-

ло сделать очень мало: мы выпустили два номера журнала на английском языке, приняли участие в roadshow Ленэнерго (Нью-Йорк–Бостон–Москва).

Переговоров с потенциальными клиентами была масса. Все говорили, что наши предложения им очень интересны. Но в марте 1998 года мы просто физически почувствовали, что рынок сжимается. Еще пару месяцев мы продолжали работать, уже понимая, что ничего хорошего ждать не приходится, но все же на что-то надеясь. А вдруг все образуется? Может, дело в нас, может, мы должны еще немного подготовить рынок? А на самом деле нужно было бежать с него. В начале июня 1998 года наши предчувствия переросли в уверенность — рынок просто перестал воспринимать наши идеи. Мы закрыли офис АДС и вернулись в офис Издательского дома. Мягко говоря, это было неприятно. Но это оказались «цветочки» по сравнению с тем, что нам пришлось выдержать осенью того года.

В целом мы понимали, что ситуация на рынке развивается по негативному сценарию. И предчувствия нехорошие были. Не случайно мы за три месяца до кризиса заморозили деятельность АДС. Однако, как и подавляющее большинство участников рынка, мы не могли предвидеть всего масштаба грядущего бедствия. Да и определенная самоуспокоенность была, уверенность, что монетарные власти просто не могут допустить подобного. Несколько успешных предыдущих лет создали среди участников финансового рынка веру в некую «непобедимость».

**Валерий Васильевич:** После 17 августа в течение следующих двух месяцев журнал потерял 100% рекламы и 60% подписки. Это были «черные дни» для всего рынка, а для нас в особенности. Вы можете себе представить реакцию людей на звонки из нашей редакции осенью 1998 года: «Здравствуйте, Вас беспокоят из журнала «Рынок ценных бумаг»...». Это звучало, как голоса из загробного мира. В лучшем случае люди удивлялись, что мы еще не закрылись. В худшем — просили больше не звонить. Мы в течение двух месяцев сократили персонал на 50%! Зарплата у тех, кто остался, была зафиксирована в рублях по докризисному курсу. Руководство компании вообще не получало никакой зарплаты месяцев пять.

**Татьяна Андреевна:** *Каждый раз, думая о кризисе, я вспоминаю, как нам приходилось увольнять людей и как почти каждый из них сидел, расстроенный, у меня в кабинете и говорил о том, что ему необходимо как-то кормить семью... Это очень тяжелый момент, который я никому не желала бы пережить.*

**Александр Валерьевич:** Вся осень 1998 и зима 1999 года — это зажатые в кулак нервы. Мы окончательно закрыли бюллетень «Финансовый рынок», а вместе с ним фактически потеряли агентство «Соболев». Стоял вопрос о том, что и АДС мы не вытащим. Бизнес резко сжался, а это означало неизбежное и довольно резкое сокращение персонала. Отцу выпала нелегкая задача

объявлять людям об увольнениях. Седины у него за это время точно прибавилось. Мы понимали, какие разговоры ходят в курилке.

Я всегда стараюсь быть максимально открытым для сотрудников, однако в те дни бывали моменты, когда единственно возможной линией поведения были «железный занавес» и прекращение попыток что-то доказать той части людей, которые не хотели ничего слушать.

Тем, кто не попал под сокращение, мы сказали, что право выбора остается за ними: если хочешь, можешь уйти, а если останешься, то придется принять жесткие правила игры и затянуть пояс потуже. Реально были дни, когда перед некоторыми из наших сотрудников стоял выбор, что сделать: то ли новую рубашку купить, то ли пообедать...

И, тем не менее, я считаю, что кризис 1998 года нужно было пережить, чтобы понять истинную цену многих вещей. Главная положительная черта кризиса заключается в том, что он создает условия для «самоочищения организма». До кризиса мы делали один журнал. Сейчас меньшим числом сотрудников мы выпускаем три журнала, несколько приложений, готовимся выпускать еще несколько продуктов, регулярно проводим конференции по всей стране, развиваем интернет-сервис. Многие люди на рынке не верят, что мы все это делаем относительно небольшой командой. Я знаю, что у сотрудников, которые прошли через кризис, есть чувство гордости, что мы все вместе выстояли. Наши люди знают, какой ценой это далось.

Еще один положительный момент: кризис рождает осознанную необходимость остановиться и подумать, что и зачем мы делаем. И что делать дальше. Самым простым решением было закрыться и покончить с этим. Но мы решили, что будем упираться до последней возможности. И нам удалось разработать и реализовать план не только выживания, но и дальнейшего развития Издательского дома. План состоял из трех пунктов.

Первое: мы почувствовали, что нам необходимо доказать рынку, что мы живы и что с нами по-прежнему можно иметь дело. Нужна была какая-то громкая и дерзкая акция. И мы решили провести конференцию. Причем сразу 3-дневную. Это была большая смелость с нашей стороны, если учесть, что мы никогда прежде этим не занимались. Нашим партнером по организации первой конференции тогда стало рейтинговое агентство EA-Ratings, которое сейчас фактически вошло в Standard & Poor's. И я очень благодарен лично Алексею Новикову, директору этого агентства, и его коллегам за их помощь по содержательной подготовке той самой первой нашей конференции. Но, помимо подготовки содержательной и организационной части, нужно было еще и участников набрать и спонсоров привлечь. За 10 дней до конференции у нас не было ни одного спонсора. Соответственно, и денег не было, чтобы все нормально провести. Это ведь весна 1999 года — почти никто не был готов к каким-то маркетинговым акциям. Поэтому еще одна наша искренняя благодарность Вениамину Симонову, который тогда возглавлял ана-

литическую службу ММВБ, а также Андрею Кривошеину и Александру Сысоенко — тогда зампредам Москомзайма. Эти люди поверили в нашу идею, и по их протекции ММВБ и Москомзайм стали нашими спонсорами. По нынешним временам суммы тех спонсорских взносов никого не впечатлят, но как они нас тогда выручили! Конференция собрала более 300 участников (что очень много для тех дней). Так началось развитие нашего конференционного бизнеса и возрождение журнального бизнеса, которые с тех пор идут параллельно, дополняя друг друга.

Второе: стала очевидной необходимость более серьезного подхода к организации продаж. Ведь за нами нет и никогда не было бюджетных денег или денег олигархов. Все, что мы делаем, журналы и конференции, существует только потому, что востребовано рынком. А значит, продажи и маркетинг — это то, чему мы обязаны уделять огромное внимание. Со словами «...имидж — ничто, жажда — все...» в начале 1999 года я перенес свое рабочее место из отдельного кабинета в общий зал коммерческой службы, можно сказать, введя в этой службе «прямое президентское правление». Так и работаю без отдельного кабинета до сих пор и считаю это абсолютно правильным.

И, наконец, третий пункт нашего плана «по вытаскиванию самих себя из болота»: в условиях полного коллапса на фондовом рынке продолжать делать ставку только на один узкоспециализированный журнал уже бессмысленно, нужно искать новые ниши, пытаться диверсифицировать линейку издательских продуктов.

**Валерий Васильевич:** Первыми попытками были журналы «Товарный рынок» и «Управление компанией». В начале 2000 года государственные структуры очень активно обсуждали необходимость появления в стране организованного товарного рынка. Нам показалось, что слова вот-вот должны превратиться в дела. И мы выпустили этот журнал. Оказалось — рано. Дела начинают появляться только сейчас, на рубеже 2006–2007 годов, и мы задумываемся над тем, чтобы вновь возобновить этот проект.

Журнал «Управление компанией» (аббревиатура ЖУК на его обложке, наверное, хорошо запомнилась) успешно выходит уже более пяти лет, но конкуренция в этом сегменте рынка профессиональных изданий заставляет нас сейчас искать новый формат этого издания.

В 2003 году на гребне волны реструктуризации российской электроэнергетики по совету зампреда РАО ЕЭС Вячеслава Синюгина (сейчас он председатель правления ОАО «ГидроОГК») и председателя правления АТС Дмитрия Пономарева (с которыми мы плотно сотрудничали еще во времена их работы на фондовом рынке), начали выпуск журнала «ЭнергоРынок». Журнал быстро и уверенно занял лидирующую позицию в этой новой нише.

Были попытки запуска проектов в области личных финансов и рынка недвижимости и ипотеки, но они оказались неудачными. Впрочем, еще не вечер...

В 2004 году у нас появились совместные издательские проекты с ММВБ (журнал «Биржевое обозрение») и с Национальным депозитарным центром (журнал «Депозитариум»). Последний проект — это одно из любимых «детей» Андрея Андреевича Козлова, и мы считаем великой честью для себя тот факт, что нам было доверено право участвовать в выпуске этого продукта.

**Александр Валерьевич:** Конференционный бизнес тоже все эти годы активно развивался, именно на это направление мы переориентировали уцелевшие остатки команды «Агентства деловых связей». Мероприятия мы начали проводить не только по инвестиционной, но и по управленческой и энергетической тематикам. Бизнес это, надо сказать, довольно нервный. Много было запоминающихся моментов. Например, на одной из наших самых первых конференций в 1999 году в программе было запланировано выступление Б. И. Златкис. Программа была построена таким образом, что без этого выступления вся концепция конференции разваливалась. Естественно, мы с Беллой Ильиничной заранее обо всем договорились, она железно включила нас в свой график. С выступлениями людей такого уровня всегда существует проблема, потому что их в любой момент могут вызвать к министру или к президенту, и тогда — все. За пару дней до конференции все было еще раз подтверждено, Златкис сказала, что никаких накладок быть не должно. Мы спокойно подтверждали ее участие всем интересующимся. И вот меньше чем за сутки до начала конференции от Беллы Ильиничны поступает звонок, и она говорит, что только что министр приказал ей завтра утром, как раз в то время, когда мы планировали ее выступление, лететь в Париж на какое-то ответственное заседание с кредиторами. Мы были в шоке. Что делать? Заменить ее нельзя никем по определению. Выход был найден нетривиальный. В течение часа мы договорились с профессиональными операторами с телевидения, привезли их вместе с телекамерой к Белле Ильиничне, и она под запись сделала то выступление, о котором мы с ней договаривались. На следующий день мы с честным видом отвечали утвердительно всем интересующимся, будет ли сегодня на конференции выступать Б. Златкис. И в назначенное время вывели запись на большой экран. Недовольных не было. Потом такую технологию работы с «непредсказуемыми» спикерами (как правило, из числа чиновников) приняли на вооружение многие, но мы были первыми.

**Валерий Васильевич:** У нас работают два типа людей. Одни используют нас как кузницу кадров. Приходят молодые ребята, работают два-три года, обрастают опытом и связями и уходят, чтобы попробовать что-то еще. Мы относимся к этому спокойно. И если человек нормально работал и ушел по-человечески, мы всегда даем ему хорошие рекомендации, с ним остаются рабочие отношения, которые впоследствии приносят пользу и ему и нам. Другие, возможно, более зрелые люди, оседают надолго, и именно они составляют костяк компании. Наш бизнес, если учитывать исторически



сложившуюся структуру менеджмента в Издательском доме, можно считать семейным. Но, с другой стороны, хотя контрольный пакет принадлежит нам, есть и другие акционеры.

**Татьяна Андреевна:** *Сложно сказать: чего больше— хорошего или плохого, в том, что бизнес — де-факто семейный. Есть и то и другое. Главный «минус» заключается в том, что все рабочие проблемы автоматически переносятся и в дом. Хорошо, что хоть сыновья живут отдельно. Например, на работе допоздна о чем-то спорим. Приезжаем с мужем домой, а отключиться от рабочих проблем, естественно, не получается. И дома продолжаем спорить. А так как часто это не очень приятные разговоры, то сложно вести себя, как будто ничего не произошло. Или, например, обсуждаем перспективы какого-нибудь проекта. Каждый из нас — это, прежде всего личность, и каждый имеет право на свое мнение. И, например, мнение кого-то из сыновей не обязательно должно совпадать с моим мнением, только лишь потому, что я — мама. В этот момент я для них — партнер по бизнесу. И разговор ведется в соответствующем ключе, без скидок на родственные отношения. Но они — для меня всегда, прежде всего дети, а уж потом партнеры, директора и т. д. И опять все разногласия переносятся в дом. Это «минус».*

*А главный «плюс» заключается в том, что всегда можно полностью положиться друг на друга, зная, что все будет выполнено и доведено до конца. Кроме того, сочетание жизненного опыта с энергией молодости тоже дает свой положительный эффект.*

*У нас и фирма так построена: две трети — молодежь, треть — люди более старшего возраста. Конечно, иногда «искры летят». Но в целом система работает.*

**Александр Валерьевич:** Это вообще непростой бизнес. Нам удалось вывести его на сегодняшний уровень без больших инвестиций. Но на это потребовалось четырнадцать лет. И если инвестиции — это замена времени деньгами, то мы заменили деньги временем. И создали за это время хорошо узнаваемый бренд — ИД «РЦБ», который помогает нам расширять свою линейку все новыми продуктами. Но усиливающаяся конкуренция и наши новые проекты заставляют нас думать о том, что в дальнейшем нам необходимо будет привлекать капитал. Мы готовимся к этому — это очень непростая работа, которая требует очень серьезного отношения к разработке стратегии, отладке бизнес-процессов и т. д. Мы с Андреем сейчас уделяем этому весьма значительную часть рабочего времени.

Никакой особой формулы успеха у нас нет. Все хорошо знакомо любому человеку, который старается сделать какое-то дело. Есть четыре составные части: первое — постоянное развитие и способность к генерации новых идей; второе — выполнение своих обязательств; третье — команда, с которой ты работаешь; и, наконец, четвертое — готовность к само-

ограничению, особенно в условиях кризиса, и, в хорошем смысле этого слова, упертость.

Володя Грабарник, с которым я начинал бизнес в 1991-м (сейчас вице-губернатор Тверской области), хорошо сказал об особенностях национального бизнеса. Для того чтобы делать что-то в России всерьез и надолго, нужно от своего дела хотеть не столько денег (хотя и это, безусловно, очень важно, иначе ничего не получится), сколько душевного спокойствия и личного удовлетворения.

Вслух нас иногда называют, чуть ли не героями — мол, вместо того, чтобы использовать «лихие» 90-е и подбирать то, что «плохо лежало» в результате приватизации или просто зарабатывать большие деньги, работая в крупных структурах, потратили столько лет на создание не самого прибыльного и довольно проблемного бизнеса. Не исключаю, что про себя при этом думают — дураки, что ли? Не герои, и не дураки. Просто нам нравится дело, которым мы занимаемся. Мы считаем его полезным, честным и интересным. Вокруг нас много людей, которые с уважением относятся к тому, что мы делаем. Может, это и помогло нам выстоять? А еще та самая упертость. Возможно, поэтому, когда кто-то начинает на меня давить своим пессимизмом, я вспоминаю стихи любимого мною Андрея Макаревича, написанные им по поводу очередного юбилея «Машины времени».

За спиною я слышу охи:  
«Этот парень уже не тот,  
У команды делишки плохи,  
Не протянет она и год...»  
Дорогие мои, не надо.  
Я открою один секрет:  
Это все я слышал когда-то,  
А точнее — все пятнадцать лет...

