



# Содержание

|  |     |
|--|-----|
| <b>Предисловие</b> .....   | 13  |
| <b>ТРИ СЛОВА</b> .....   | 21  |
| <b>АНАСТАСИЯ</b> .....   | 31  |
| Почему нельзя украсть хюгге .....  | 37  |
| Что можно вынести с работы, или Никогда в жизни .....  | 42  |
| У меня была Ленка. И мне было очень надо .....   | 46  |
| Мои ошибки .....   | 52  |
| Мои ценности .....   | 61  |
| <b>СЪЕДОБНОЕ И НЕСЪЕДОБНОЕ</b> .....   | 67  |
| Догнать и причинить добро .....  | 72  |
| Рулет вокруг .....   | 80  |
| <b>ДЕВУШКИ «АНДЕРСОНА»</b> .....   | 89  |
| Гений контроля.<br>История Лены Кузнецовой,<br>которая однажды одновременно поменяла профессию,<br>фамилию и прическу .....                                      | 96  |
| Гирька на ногах.<br>История Лолиты Хайдаровой,<br>которая не хочет быть первой и не может быть второй .....  | 107 |
| Человек из Кемерово.<br>История Марины Михалевой, которая может<br>написать диссертацию на тему «Поколение детей<br>из игровых комнат», но не хочет .....        | 117 |
| Пока ты это читаешь, кто-то ест твой торт...<br>История Екатерины Гамовой, которая просто<br>Екатерина Гамова, и поэтому она не просто<br>Екатерина Гамова ..... | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>АНАТОМИЯ КАФЕ</b> .....  | 139 |
| Директор, или Что с тобой, бабка, здороваться,<br>с тобой уже и брат поздоровался, и мама... .. | 141 |
| Официант, или Влияние Иосифа Бродского<br>на объемы продаж .....                                | 150 |
| Шеф-повар, или Почему еда — это не то,<br>что у тебя в желудке .....                            | 154 |
| Аниматор, или Приключения «значимого взрослого» .....   | 162 |
| <b>СВОИ И ЧУЖИЕ</b> .....   | 173 |
| Баллада об унитазе .....  | 175 |
| Клиент не всегда прав .....   | 179 |
| Баклажан и Голиаф .....   | 181 |
| Пиво и водка .....  | 186 |
| <b>КРОКОДИЛЬЧИКИ НА ВЗЛЕТЕ</b> .....  | 191 |
| Франшиза .....  | 194 |
| Чуйка .....   | 200 |
| Разрушить чужой мир .....   | 206 |
| Очень вменяемый франчайзи .....   | 212 |
| <b>ТРИ СЛОВА — ДВА</b> .....  | 221 |
| <b>СУНДУЧОК АНАСТАСИИ ТАТУЛОВОЙ</b> .....   | 231 |
| Пятнадцать важных вещей,<br>о которых не написал автор книги .....                              | 233 |
| 1. Путешествия, которые делают «АндерСон»<br>«АндерСоном» .....                                 | 234 |
| 2. Самые интересные в мире места для детей .....  | 241 |
| 3. Рецепты со всего мира, которые дополнили<br>наше меню .....                                  | 246 |
| 4. Гости, которые стали частью «АндерСона» .....  | 249 |
| 5. Занудные вещи, помогающие двигаться вперед .....   | 254 |
| 6. Мои ошибки .....   | 257 |
| 7. Команда .....  | 261 |

|  |     |
|--|-----|
| 8. Повод для расстройств или точка роста? .....                                    | 268 |
| 9. Сложные решения .....   | 270 |
| 10. Правила, на которых строится «АндерСон» .....                                  | 274 |
| 11. Конфликты, которые сделали нас лучше .....                                     | 278 |
| 12. Про знания .....   | 281 |
| 13. Дайте мне точку опоры, и я... пойму, чего я хочу .....                         | 285 |
| 14. Люди, которые незаметно для них самих сделали<br>«АндерСон» «АндерСоном» ..... | 287 |
| 15. Книги, которые мне помогают .....  | 290 |

# Предисловие

## КАК ВАЖНО ОСТАВАТЬСЯ МОНСТРОМ

Любой бизнес обладает всеми свойствами личности его основателя и владельца. Подделки здесь быть не может в принципе, как невозможно подделать отпечатки пальцев, роговицу глаза, структуру ДНК. Если перед вами интересная компания, то начинать ее изучение следует с истории человека, который ее создал.

Мы задумали эту книгу как рассказ о предпринимателе Анастасии Татуловой. Однажды она решила создать мировую сеть кафе для детей и их родителей. Да, именно мировую. Она так и говорит: «Хочу, чтобы везде-везде был “АндерСон”». Потому что иначе неинтересно. Потому что таково свойство ее личности.

Наша героиня умна, красива, целеустремленна. Новая версия советской «студентки, комсомолки, спортсменки». Меньше всего с этим образом вяжутся нотки тэтчеризма, и тем не менее они есть. Татулова — «монстр». Она бескомпромиссна и непрогибаема в том, что считает главным. Но книга получилась не только о ней. Уже на стадии сбора материала мы увидели вокруг нее команду таких же умных, красивых, целеустремленных и бескомпромиссных женщин. Да, только женщин: в топ-менеджменте компании мужчины почему-то не приживаются, хотя попытки были. Может быть, потому, что мужчины не столь бескомпромиссны и негибемы?

Сам «АндерСон» — это тоже живое существо. Красивое, умное кафе с непростым характером. Здесь никогда не будут продавать водку. Здесь могут выставить за дверь гостя, если он оскорбит аниматора. Здесь не считают, что клиент всегда прав, а между капризами гостей и своими ценностями всегда выбирают ценности. Именно поэтому в любой точке мира «АндерСон» — всегда «АндерСон», его не спутать ни с чем. Это не просто сеть заведений. Это — цивилизация.

Мы решили исследовать ее, эту цивилизацию. Евгения Пищикова, известный журналист и писатель, один из самых чутких наблюдателей нашего времени, больше года изучала компанию — кафе, гостей, команду, лидера. Получился очень интересный текст, возможно, лучший текст о российском бизнесе. Но Татулова не была бы самой собой, если бы смирилась с ролью подопытной лягушки. Поэтому, выражаясь языком предпринимателя, через год мы переверстали первоначальный бизнес-план, признав, что задумка удалась лишь наполовину. Мы придумали новую версию книги, дав право прямого высказывания главной героине. Так появился раздел «Сундучок Анастасии Татуловой», где она полностью взяла инициативу в свои руки.

В результате получилось две книги в одной. Как разные половинки составляют счастливую пару, так и два ее раздела показывают компанию «АндерСон» с двух сторон — снаружи и изнутри. Первая часть — рассказ о том, как команда девушек придумала красивую историю, чтобы вкусно кормить и много зарабатывать, и как отлично у них это получилось в реальности. Вторая — рассказ самой Анастасии Татуловой о сложностях, неприятностях на пути предпринимательского успеха, ошибках и факапах, которые можно превратить в благо для компании.

Нынешний «АндерСон» — это не только пятьдесят кафе с лучшими сырниками и особой идеологией. «АндерСон» — это еще и целая фабрика, которая снабжает всю сеть, недалеко от метро «Семеновская». Там все сделано по образу и подобию Татуловой — идеальная чистота, строгий контроль и огромные окна с видом на парк. Лишь один штрих портит все эти годы картинку, в которой жила Настя, — вид из окна ее рабочего кабинета. А именно — большое здание с вывеской «Ресторан “Денис Давыдов”» на противоположной стороне

улицы. Каждый уик-энд оттуда гремели свадьбы с визгами, драками, попсовыми песнями.

Ни то, ни другое, ни третье не помогло «Денису Давыдову» остаться на плаву. 23 августа 2018 года помпезная вывеска исчезла с фасада, а вскоре ее место занял фисташковый логотип «АндерСона». Пятидесятое кафе в сети. Для этого команде Татуловой понадобилось почти пять лет и бизнес-соревнование с другими ресторанными холдингами за помещение в тысячу квадратных метров — ценный бизнес-ресурс в развитом районе столицы. Татулова победила и здесь.

Собственно, вся эта книга о том, как ежедневные мелкие дела могут воплотить в жизнь большую (и очень вкусную) мечту. Впрочем, сама Татулова не считает, что мечта воплощена. Ее цель — четыре тысячи «АндерСонов» по всему миру. Чтобы везде-везде был «АндерСон». Нереально? Посмотрим.

*Дмитрий Соколов-Митрич,  
Юлия Чайкина,  
Лаборатория «Однажды»*



## ОНА СОЗДАЛА БУДУЩЕЕ

Читать мое предисловие к этой книге нужно очень осторожно. Я давно и безвозвратно подкуплен андерсоновским фисташковым рулетом, несколько лет знаю Настю и воспринимаю ее как члена большой сколковской семьи.

Читается книга легко — у меня это заняло два коротких перелета в Берлин и обратно в один день. Книга для меня стала финальным фрагментом в общем пазле: я не раз заходил в «АндерСоны», обедал там и проводил встречи; теперь же мне наконец показали, какие потаенные пружинки и сложные механизмы внутри создают это ощущение легкости, естественности и домашнего уюта.

Жесткая машина менеджмента и контроля — это то, что удивляет в книге больше всего. Именно она обеспечивает эффективность компании, возможность масштабироваться и защищать себя в мире российского бизнеса. Еще одна сильная черта «АндерСона» — умение перерасти формат семейного бизнеса, пробиться наверх и развиваться такими темпами, что открытие четырех тысяч кафе в разных странах уже не кажется совсем фантастической целью. «АндерСон» может стать примером для небольших и амбициозных компаний и людей, которые только начинают собственный путь.

Вместе с тем этот рассказ — история про людей, со всеми их слабостями и силой, несовершенствами и одновременной гениальностью. Для меня всегда показателем культуры компании является то, как относятся к совершённым ошибкам: умеют ли их признавать, прощать и что делают, чтобы исправить ситуацию. Это идет от руководства и закладывает фундамент для всей компании. И то, что нам показан не гладкий путь вертикального взлета, а комбинация стремлений, сомнений, борьбы и неудач, только повышает доверие к сказанному.

Это хорошая книга о том, как мелочи определяют общий стиль. Чтобы кафе стали жить и превратились в место, где тебе комфортно, требуется гораздо больше, чем расставить мебель и запустить собственное производство. Это мелкие детали, собственные ритуалы, смешные таблички, еда в виде мозгов, штатный домовый и, конечно же, умение шутить и отстаивать свое право на этот юмор — чего стоит только одна история про «детей, оставленных без присмотра, которые будут съедены или проданы в рабство». Подобные мелочи определяют стиль уникального «режиссерского театра» «АндерСона», который можно скопировать внешне, но точно невозможно забрать оттуда душу.

И последнее. Что меня восхищает в Насте — так это умение создавать будущее, не соглашаясь на то, что окружает ее сегодня. Это выбор лидера, который ведет свою команду к цели, скрытой от всех остальных лесами и буреломами, но вполне реальной для него. Девочка из закрытого северного города, так хотевшая создать собственный теплый мир посреди льдов и снегов, кажется, построила настоящий дом не только для себя, но и для очень многих.

Ну вот. Хотел написать предисловие про «АндерСон», а получилось про Настю. Впрочем, разница не так велика...

*Андрей Шаронов,  
президент Московской школы управления  
«Сколково»*



**ТРИ СЛОВА**



В ноябре 2016 года в Москве проходил крупный бизнес-форум, на который были приглашены известные бизнес-тренеры.

В последний день выступал Кьелл Нордстрем — доцент Института международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики и автор книги «Бизнес в стиле фанк»\*. Про Кьелла писали, что он «появляется на сцене как божество». «Ему почти шестьдесят, он длинная и совершенно лысая каланча в очках с толстой моднейшей оправой. Его черная рубашка сливается с черными джинсами, он пластичен, как жидкость, заполняющая собой пространство». Это всё так. Экстрамодные очки и черная водолазка как мундир памяти Стива Джобса.

К футуристическим фантазиям Кьелла Нордстрема имеет смысл прислушаться — все, что он нафантазировал в 2003 году, сбылось. Кьелл говорил о «настоящем будущем» (это придуманное им обозначение текущего времени), а именно о том, что мы находимся в начале самого стремительного изменения повседневности, какое только происходило в истории. И ключевое слово здесь — «в начале». Многим кажется, что все основное уже произошло или хотя бы ясен вектор ближайших перемен, но на самом деле мы только на старте, и изменения затронут самую суть привычного житейского строя.

---

\* *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под удку таланта. 3-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

«Все, что происходит, пока не меняет принципы зарабатывания денег, — говорил Кьелл, — если есть временная монополия (оригинальная идея, или идея с индивидуальностью) — деньги придут, но как ее удерживать и развивать, если идея неподвижна, а мир подвижен? Кого собирать вокруг себя? Ценность высшего образования становится ничтожной, потому что каждый будет вынужден учиться постоянно». Когда Кьелл сказал, что обучение станет частью рабочего процесса, а компании и корпорации превратятся в своего рода университеты будущего, из зала начали уходить люди.

Тогда господин Нордстрем перешел к тому, что с 2008 года в Норвегии количество домохозяйств, состоящих из одного человека, увеличилось с сорока шести до пятидесяти шести процентов, и всякому приличному футурологу уже стало понятно, что люди обживают новый вид существования по-одиночке, но вместе со всеми (в Сети) и что в бизнесе выигрывает тот, кто научится обслуживать одинокого человека, замученного общением. В зале осталось пятьдесят процентов слушателей. Оставшиеся исступленно записывали.

А я думала о том, что, если бы Кьелла слушала Анастасия Татулова, основатель сети семейных кафе-кондитерских «АндерСон», она была бы в числе оставшихся. Хотя бы потому, что, по Кьеллу, новая повседневность позволяет перевернуть идею найма на работу. Привычная реальность: мы оцениваем профессиональные компетенции соискателя, потом «подгоняем под себя», тренируем его в человеческих отношениях. Новая реальность: «Найдите человека, с которым вам максимально комфортно, и тренируйте его в знаниях».

А это как раз то, о чем думает, а в общем, уже давно и делает Татулова. По крайней мере, когда она говорит: «Мы нанимаем человека за профессиональные качества, а увольняем

всегда за личные», она может вспомнить череду людей, близких ей по духу, неожиданно, удивительным прорывом, взрывом выросших в ее рабочем окружении, и ряд дорогих профессионалов, не сумевших понять и принять коллективный уклад.

А впереди много сложных решений «про команду»: в ближайшие годы «АндерСону» нанимать и нанимать новых людей.

В 2009 году Анастасия арендовала маленький производственный цех в Москве, в бизнес-центре на улице Новаторов, и открыла кафе в сто пятьдесят квадратных метров в районе Коньково, где вместе с ней работали пятнадцать человек. Сейчас, в 2018-м, у нее «Фабрика счастья» — сеть из пятидесяти кафе в России и СНГ и тысячи пятисот сотрудников. В 2025-м «АндерСонов» будет четыре тысячи по всему миру. Такой вот план.

То есть люди более чем нужны. И каждому надо объяснить, в чем смысл «АндерСона».

А если спросить Анастасию, зачем она строит сеть, она ответит:

- Хочу быть большой мировой компанией. Как Marriott.
- Зачем?

— Я могу сейчас красиво рассказать, что это мне нужно для того, чтобы завоевать мир. В мире всем без «АндерСона» плохо, а будет хорошо. Но нет, мне хочется просто, чтобы я приезжала куда-нибудь отдыхать, а там везде «АндерСон». Вместо Starbucks. Все честно. Если ты спрашиваешь, деньги это или нет, для меня — нет. Для меня деньги точно не главный мотиватор. Мне просто хочется, чтобы... Везде. Был. «АндерСон».

А что нужно сделать для того, чтобы «АндерСон» был везде?



Победа сетевого бизнеса — это победа идеи, на которой он построен (можно назвать это философией или идеологией проекта), той самой временной монополии, мерцающей индивидуальности и моды, которая вокруг этой монополии возникает. Это не значит, что одной ошеломительной идеи хватает, чтобы на каждом углу открыть свое кафе, — это значит, что все те, кто действительно распространил заведения по миру, свою важную идею все же имели.

И главное — смысл дела должен укладываться в три слова. По возможности.

McDonald's первый завоевывал вселенную с идеей безопасности, узнаваемости и контроля: их клиенты знали, что, где бы в мире они ни зашли в McDonald's — в Париже, Конго или Твери, — они найдут там тот же гамбургер и тот же молочный коктейль, к которому привыкли. В разные годы McDonald's позволял себе иметь даже романтические легенды, и тогда предприятие быстрого обслуживания описывалось как фактория, посольство или место культурной экспансии. Но на самом деле только детские психологи знают, что такое McDonald's и почему он будет жить вечно.

Потому что только там ребенок (в том числе и тот, который живет во взрослом) обретает контроль над тем, что ест. Потому что McDonald's не меняется, и на его территории ты чувствуешь себя в безопасности. Гамбургер — это опора, самая понятная и простая еда в мире странной, взрослой или ориенталистской пищи, которая может быть скользкой или иметь узнаваемые очертания «недавно живого» и трогательного, странно пахнуть, пищать или гореть синим пламенем.

Но McDonald's — уже такая старая и понятная история, что не возбуждает воображение. А с чем покорила мир Starbucks?

Как бы он ни терял свои позиции сейчас, но в 1971 году Говард Шульц вместе с тремя друзьями открыли в Сиэтле один-единственный маленький магазин, где продавал кофе оригинальной обжарки, а в прошлом году в мире работало семнадцать тысяч кофеен Starbucks. Все начиналось с идеи той самой особой обжарки, особого кофе, но глобальным брендом Starbucks стал только после того, как была придумана история «третьего места». Кофейня — не дом и не работа, а середина между работой и домом, атриум, публичное место свободы, которое ты можешь трансформировать по своему усмотрению. Там одинаково уместно отдыхать и одинаково уместно работать.

Когда Говард Шульц отошел от дел, Starbucks начал терять прибыль, а география его присутствия стала сжиматься — все же ресторанный бизнес совершенно особенный.

Хороший ресторан, хороший отель, хорошее кафе — это режиссерский театр, сцена, измененная территория. Потому что атмосферу делает не только обстановка, но и «играющие» сотрудники. Так, постепенно атмосфера и сцена становятся главнее еды.

С уходом режиссера театр умирает. Одно из первых изменений, которое сделал Шульц, вернувшись, — запустил цифровую сеть Starbucks, дающую гостям бесплатный доступ к New York Times, Men's Health и Women's Health. Акция в вольном переводе на русский называлась: «Возвращайтесь. Газета к вашему кофе уже вернулась». Мелочь, а работает.

Marriott — это, конечно, гостиничная сеть, но начиналась она в 1927 году с сети ресторанов Hot Shoppes. Marriott — это тоже и про безопасность, и про контроль. И абсолютную унификацию сервиса. Они продают безупречный сервис — за сто без малого лет в компании составлены пошаговые

инструкции для каждого гостиничного ритуала. Уборка номера в Marriott описывается в шестидесяти шести шагах и должна укладываться в двадцать минут.

Но три главных слова у них другие. Мы еще будем говорить о Marriott — он важен для нас: философия «АндерСона» во многом близка правилам и ритуалам отеля, но сейчас мы о том, с чем Marriott завоевывал вселенную.

Та же история измененной территории. Мир за дверями ресторана (или отеля) и мир внутри должны отличаться друг от друга.

И три волшебных слова, опять же в вольном переводе, чтобы попытаться сохранить словесную игру: «Своих не бросаем» или «Остаемся с гостем до последнего». Тут и особое отношение к сотрудникам, которое описывается первой корпоративной мантрой: «Позаботьтесь о ваших подчиненных, чтобы они позаботились о ваших клиентах и те вернулись к вам». И правило отеля — любая вменяемая просьба гостя, даже неожиданная, должна быть исполнена. В одной из первых гостиниц сети есть архивный список самых фантастических просьб посетителей Marriott. Кажется, он начинается тем, что мистер N. попросил в номер гамак и флейту.

Готов ли «АндерСон» к экспансии? Каковы его главные три слова? Мы сформулируем их вместе с вами, чтобы вы острее поняли и почувствовали историю этой сети.

«АндерСон» меняется. Он же растет. Его история — это драматическая история успехов и неудач, не трагедийная, но путь сети сопровождали многочисленные драматические ситуации. В общем, как у всех. Другое дело, что коллектив у «АндерСона» женский, и поэтому некоторые драмы были прелестными и женскими.

Но Анастасия Татулова, как руководитель, вне гендера. У нее, безусловно, инженерное мышление, она мыслит

образами, «картинами», она строит схемы и модели своих желаний, и она точно знает, чего хочет. Она прошла путь ошибок, просчетов, побед, разочарований и приобретений. И она лучше многих понимает, что такое измененная территория и как важны правила игры, чтобы в кафе мир менялся и становился другим, чем тот, что за дверьми. Собственно, правила вот этого внутреннего мира и нужно донести до новых сотрудников. Анастасия говорила:

— Четыре года назад я возила нескольких людей, которые отвечали за ключевые позиции в компании, во французский Диснейленд. Не для развлечения, а для того, чтобы показать им одну-единственную вещь.

Я хотела, чтобы они посмотрели парад.

Это само по себе крутое зрелище. Я больше такого не видела и считаю, что они в этом плане уникальны. Парад проходит каждый день, это витрина Диснейленда, и там есть ворота, которые закрываются, когда парад завершен. Но он большой, это длинная вереница украшенных, блестящих платформ и машин, на которых стоят сказочные герои, и все это очень долго втягивается в эти ворота. Одна за одной заезжают платформы, но ворота открыты, и всех сказочных героев еще какое-то время видно. И вот когда они уже на своей территории, уже вне парада и зрительского внимания, все то время, пока их можно разглядеть, заглянув в створ ворот, они улыбаются и машут. Они остаются в образе. До последнего не фальшивят и не перестают играть. То есть они будут с той же улыбкой, в том же образе, будут Шреком и Марти, Микки-Маусом, Тимоном и Пумбой до конца — до того самого последнего мига, пока не закроются эти ворота.

Это одна из самых ценных вещей, какие я видела. Ты нигде не сфальшивил. Ты сделал так, что тебе все поверили. Ты не разрушил эту веру.

НЕЛЬЗЯ, НО МОЖНО

Один из самых неожиданных примеров профессионального мужества, какие я только слышала, — остаться Шреком до конца. В идее «АндерСона» заложено это постоянство, которое способно волновать.

И хотя «АндерСон» — это во многом для детей, интересно понять, как можно было устроить семейное кафе таким образом, чтобы оно смогло понадобиться всем, даже тем, у кого нет семьи. Даже тем самым «людям будущего» Кьелла — одиночкам, измученным общением.