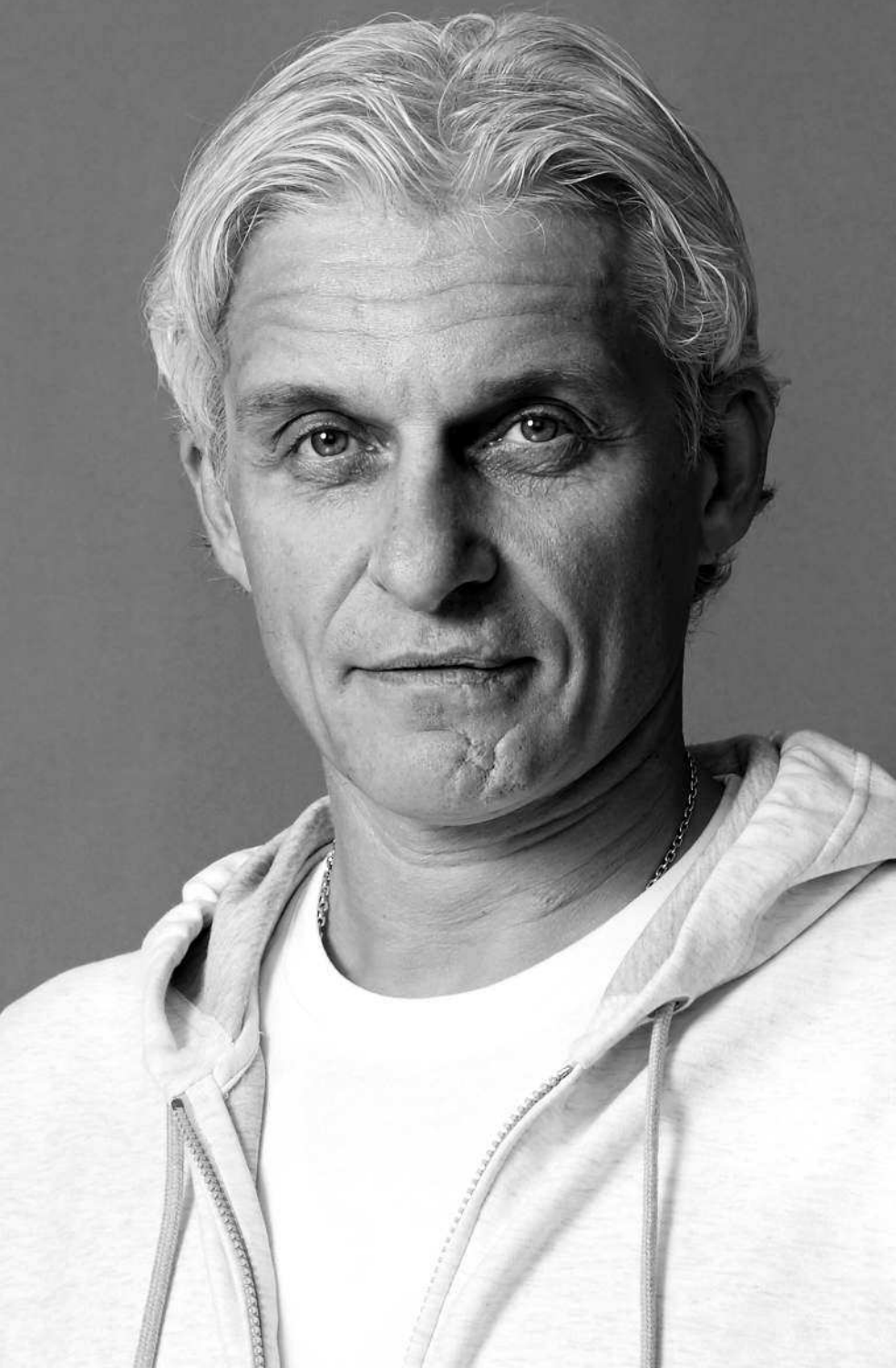


Олег Тиньков

# РЕВОЛЮЦИЯ

Как построить крупнейший  
онлайн-банк в мире



Моя первая книга «Я такой как все» прерывается на весне 2010 года. Повествование заканчивается следующими словами: «Первые клиенты по программе онлайн-депозитов появились в феврале и, судя по динамике поступлений, продукт им понравился. Мы планируем поставить новую систему интернет-банкинга, и тогда люди смогут не только держать выгодные вклады и расплачиваться с помощью карты, но и проводить все свои финансовые операции через интернет. Уверен, интернет — наше будущее, и важно быстрее застолбить себе место в нем. Наверное, уже через год никто не удивится, что у банка нет ни одного отделения, а лет через 10 люди с удивлением посмотрят на многоофисные банки. Возможно, именно с интернетом самым тесным образом будет связан мой следующий бизнес. Продолжение следует».

Смешно читать это спустя восемь лет, но мои предсказания, без ложной скромности, сбылись. Действительно, все ушло в интернет. Тогда на меня смотрели как на балабола, а сейчас сам президент Сбербанка Герман Греф говорит, что банки обойдутся без отделений. Мой бизнес теперь действительно находится в интернете. Я не предвидел только, что им станет кардинально изменившийся старый бизнес — банк.

Сразу после выхода первой книги банк резко задрейфовал в онлайн и через несколько лет стал крупнейшим цифровым банком в мире. Мы обслуживаем более 7 миллионов клиентов, проводим до 20 тысяч встреч в день и показываем уникальную рентабельность — свыше 60 процентов на капитал.

Удивительная штука: это произошло не в США, Китае или Германии, а в России. Вдумайтесь, такая революция случилась у нас!

Решение о запуске банка я принял 18 ноября 2005 года на Некере, острове Ричарда Брэнсона. Получается, сейчас, когда выходит книга, с того момента прошло 13 лет. Ни одним делом я не занимался так долго. Банк — самый длинный в моей жизни проект, если не считать семьи и увлечения велоспортом.

До банка дольше всего длилось пиво «Тинькофф». Ресторан-пивоварню на Казанской улице в Санкт-Петербурге я открыл в 1998 году, а огромный пивной завод продал холдингу Sun Interbrew в 2005 году.

Весь пивной проект занял семь лет, и это казалось целой жизнью. Сейчас ощущения совсем другие. 13 лет пролетели незаметно. Азарт никуда не пропал, и все как будто только начинается.

Я долгое время старался не рассказывать о наших секретах, чтобы не облегчать задачу конкурентам. Теперь, когда мы вырвались вперед, можно обобщить опыт, раскрыть тайны, помогавшие рвать рынок, рассказать об ошибках и вызовах, на которые пока нет ответа.

Содержание



Глава 1 — 15 ноября .....	8
Глава 2 — Долгая дорога на дно .....	19
Глава 3 — Первый кредитный кризис .....	34
Глава 4 — Игра с огнем .....	44
Глава 5 — Совет в Суздале .....	54
Глава 6 — Из почты в онлайн .....	65
Глава 7 — Кровавый план .....	77
Глава 8 — Бум и биржа .....	89
Глава 9 — В матрице .....	105
Глава 10 — Покупать нельзя. Разрабатывать .....	119
Глава 11 — 20 000 встреч в день .....	134
Глава 12 — 10 миллионов заявок в год .....	143
Глава 13 — Он такой один .....	152
Глава 14 — Мои правила .....	165

Глава 15 — Сервис на дистанции .....	173
Глава 16 — Кол-центр на дому .....	185
Глава 17 — По следам Apple .....	193
Глава 18 — Тинькофф Бизнес .....	209
Глава 19 — Экосистема .....	222
Глава 20 — Ипотека под вопросом .....	238
Глава 21 — Клиенты требуют инвестиций .....	245
Глава 22 — Все авиалинии — одна карта .....	253
Глава 23 — Освоение ниш .....	263
Глава 24 — Тинькофф Мобайл .....	274
Глава 25 — Проба пера офлайн .....	281
Глава 26 — Россия и стартапы .....	286
Глава 27 — Возвращение .....	294
Глава 28 — Будущее .....	310

15 ноября

Прошло всего три недели с момента крайне успешного IPO нашего банка на Лондонской фондовой бирже. Из-за ажиотажа на рынке его прозвали iconic IPO, наряду с размещениями таких интернет-компаний как Google или Priceline.

При цене в 17,5 доллара инвесторы купили акций на 1,087 миллиарда, оценив нас в пять капиталов — 3,2 миллиарда долларов. Западные фонды вновь поверили в Россию, с удивлением узнав, что у нас, оказывается, есть передовые технологии.

Но всего за день размещение перешло в совершенно противоположный разряд — broken IPO. Разбитое IPO. Почему?

15 ноября 2013 года из-за падения акций банка я потерял миллиард долларов



Утром 15 ноября 2013 года как обычно я ехал в наш головной офис на Ленинградском шоссе, когда увидел на айфоне звонок Наташи Сандерс, управляющего директора Morgan Stanley, соорганизатора IPO.

— Олег, грядут нехорошие события.

— Наташа, не пугай меня! Что случилось?!

— Утром Bloomberg выпустил новость о запрете на продажу кредитных карт вне офисов. Написано, что «Тинькофф» больше всех пострадает от решения.

— Но это только законопроект, его не примут в таком виде...

— Инвесторы уже сильно настроены продавать. В начале торгов будет обвал, а потом произойдет автоматический сброс другими фондами.

— Можно это как-то остановить?

— Уже нет. Все в панике. Есть фонды, готовые продавать даже по 10 долларов. Но надо поскорее выпустить информационное сообщение, в котором разъяснить свою позицию. Это поможет сгладить падение.

Наташа сильно меня напугала. Когда добрался до офиса, торги в Лондоне уже начались. Акции стремительно падали. Я постоянно обновлял экран и не верил своим глазам. 15 долларов — 12 — 9...

Вышел из кабинета, когда бумага опустилась до 8,2. Плохо помню то состояние. Адреналин зашкаливал, как на сложной фрирайдовой трассе. Шел по банку и видел, что сотрудники по 10 раз за минуту обновляли график, пытаюсь понять, когда закончится обвал. Заметив меня, график убирали и отводили глаза.

Все, что я смог сказать в той ситуации:

— Вы присутствуете при историческом моменте. Перед вами стоит человек, только что потерявший миллиард долларов. Работайте, ребята.

И через силу заулыбался. По-русски это называется «скалиться», а по-английски: «...but my smile still



stays on». Улыбаться искренне, когда тебе так тяжело, не выходит, но как пела группа Queen «The show must go on».

Моя личная потеря была «бумажной». Я продолжал владеть 51 процентом банка, а вот фонды, купившие акции на IPO по 17,5 доллара и скидывавшие в тот момент дешевле 10, потеряли сотни миллионов.

Я никак не мог понять, почему рынок так остро реагирует всего лишь на законопроект, который, во-первых, имел небольшие шансы к принятию, во-вторых, содержал расплывчатые формулировки, в любом случае подлежащие уточнению.

Судите сами. В законопроекте «О потребительском кредите (займе)» было сказано: «При выдаче потребительского кредита с лимитом кредитования электронное средство платежа должно быть передано заемщику в месте нахождения кредитора (его структурного подразделения) способом, позволяющим однозначно установить, что оно было получено заемщиком лично либо его представителем, имеющим на это право».

Тут явно не хватало определения: что считать структурным подразделением. Представитель, действующий по доверенности банка и приезжающий к клиенту на дом, чем не подразделение? Именно так у нас работает система доставки кредитных и дебетовых карт по всей стране. Представители доезжают даже до поселков, где нет Сбербанка.

Как и просила Наташа Сандерс, мы сразу подготовили информационное сообщение. В нем говорилось: «мы рассчитываем, что депутаты Государственной думы изменят законодательные поправки, ограничивающие дистанционную продажу пластиковых карт. Предлагаемые сейчас изменения были неверно интерпретированы некоторыми комментаторами. Курьерская служба ТКС Банка не подпадает под эту поправку в нынешнем виде, поскольку мы

поставляем карты только по предварительной договоренности с клиентом».

Наше IPO было вторым по объему после «Яндекса» в онлайн-секторе, и Россия получила имиджевую оплеуху из-за несчастной технической ошибки



Президент банка Оливер Хьюз с утра звонил в Госдуму и пытался добиться от них публичных уточнений. В Думе не на шутку испугались. Наше IPO было вторым по объему после «Яндекса» в онлайн-секторе, и Россия получила имиджевую оплеуху из-за несчастной технической ошибки.

Только после обеда появилось заявление заместителя председателя комитета Госдумы по финансовому рынку Анатолия Аксакова.

Он говорил, что в поправках допустили техническую ошибку, пропустив слово «или». Выдачу карт подразумевалось разрешить в структурных подразделениях банка или (!) таким способом, который позволяет идентифицировать человека. Законодатели и не планировали ограничений на курьерскую или почтовую доставку карт. Принципиальным Аксаков назвал только согласие на услугу: клиент должен поставить подпись, что карту от курьера или почтальона получил по своей инициативе.

Это кардинально меняло ситуацию. Мы никогда не рассылали карты без подписанного клиентом заявления, хотя миф об этом гулял среди конкурентов. Потенциальному заемщику банк отправлял лишь предложение оформить карту. Получив заявление, мы запрашивали кредитную историю человека в бюро и определяли, какой лимит назначить. Карту выпускали только в случае положительного решения. Более

того, к осени 2013 года почтовый канал изжил себя; клиентов мы привлекали с помощью интернет-рекламы.

Что я мог сказать инвесторам, которые звонили в тот день? Все слова меркнут, когда с тобой говорит человек, 10 минут назад потерявший миллионы долларов.

Никогда не забуду слова Майкла Шервуда, вице-председателя Goldman Sachs, другого организатора выпуска акций:

— Олег, ну как же так? Это же позор для России. Инвесторы вообще не хотели брать ничего русского, но мы настояли, что твоя компания — новая Россия: не связанная с Кремлем или природными ресурсами, созданная с нуля. Они вложили по 30–50 миллионов долларов, и через три недели потеряли половину. Это дико плохо, ужасно — для имиджа России прежде всего. Мы советовали клиентам покупать, а дерьмо разорвалось им прямо в лица.

«The shit has blown in their faces», — такими словами излагал ситуацию один из самых знаменитых инвестбанкиров мира по прозвищу Вуди — человек, работавший в Goldman Sachs с 1986 года.

Настроение резко менялось. На место уныния после общения с очередным инвестором приходил эмоциональный подъем, в момент которого я внушал себе: ничего страшного, все исправим, деньги зарабатываем. Главное, чтобы команда оставалась со мной.

В 14.35 всем сотрудникам я разослал сообщение по электронной почте:



Привет!

Прошел ряд публикаций, говорящих, что новые законодательные инициативы нанесут ущерб бизнесу нашего банка.

Это неправда.  
У нас все хорошо, а будет еще лучше.  
Враг будет разбит, победа будет за нами!

Олег Тиньков



Обвал выглядел следствием случайностей и ошибок. Разберем эту череду. У нас в стране еженедельно возникают популистские инициативы, не доходящие до принятия. В том виде законопроект, по сути, запрещал любой онлайн-банкинг, но время для подобного решения ушло. Многие пытались избавиться от груза издержек на отделения и развивали удаленное обслуживание.

Сырой законопроект каким-то образом попал в руки журналистов сразу двух газет. Екатерина Белкина из «Коммерсанта», Ксения Дементьева, Анастасия Алексеевских и Татьяна Ширманова из «Известий» решили написать материалы.

Они обращались за комментарием в четверг, 14 ноября. Поскольку шел месяц тишины после IPO, Оливер Хьюз сказал всем: «No comment!» Тогда журналисты принялись звонить мне. Я уж было хотел прокомментировать, что законопроект в таком виде не примут, ведь он не даст развиваться всей банковской системе, но законопослушные англосаксы Оливер и наш юрист Крис Оуэн умоляли молчать, чтобы не нарушить биржевые правила. Я согласился, понимая, что выйдут плохие статьи, но не предполагал эффекта разорвавшейся бомбы.

Журналисты написали не только о нас, но отсутствие комментария резало глаз. Со стороны могло показаться, что для банка это действительно ужасная новость.

Утром 15 ноября журналист Bloomberg Джейсон Коркоран делал обзор российской прессы. Увидев в «Коммерсанте» новость с упоминанием биржевой компании, он кратко изложил ее для ленты новостей.

Перед торгами в своих мониторах инвесторы увидели сообщение, поданное предельно жестко: «Если законопроект примут, доставка кредитных карт почтой или курьером будет запрещена. Главным потерпевшим может стать Тинькофф Банк, кредитующий граждан без отделений».

И — поехало...

46 процентов — на столько обвалились акции Тинькофф Банка в тот злополучный день



Фонды стали продавать акции. Спекулянты решили заработать на падении. Масла в огонь подлила новость о том, что фонд East Capital продал на днях купленный на IPO пакет. Обвал сгенерировал автоматическое срабатывание стоп-лоссов, и в итоге бумаги утопали на 46 процентов. Доходность облигаций выросла до 12,5 процента годовых в долларах. Рынок поставил под вопрос даже нашу способность рассчитывать по долгам.

Компания, генерировавшая громадные деньги — чистая прибыль по итогам 2013 года составила 181 миллион долларов, — ни с того ни с сего обвалилась, хотя на тот момент даже кризис не начинался.

Отдельная история — западные инвесторы. Сначала они бегали и умоляли продать еще. Купили на 1,1 миллиарда, а спроса было в 10 раз больше!

«Олег, пожалуйста, выстави дополнительные 10 процентов, пусть у тебя останется 40 процентов, зачем тебе 51 процент», — просил фонд, брал по 17,5 доллара, а через несколько недель продавал по 9–10 долларов.

Еслиходишь в долю, верь в бизнес. А что за вера такая, если одна заметка ее рушит? Фонды следовали такой логике: «Да, мы купили за 20 миллионов,

но «Тинькофф» скоро закроют, поэтому лучше прямо сейчас забрать 10 миллионов».

У меня серьезные вопросы не к конкретным людям, а в целом к системе, действующей в западном мире. Решения по вложениям принимают управляющие фондами, для которых эти деньги не свои. Они стараются избавиться от личной ответственности. Поэтому многие сделки проводятся автоматически, как прописано в правилах риск-менеджмента.

У хедж-фондов выставлены стоп-лоссы. Кто-то обязан продавать при падении в 20 процентов за день. Такие продажи еще больше валят цену. Тогда появляются те, кто обязан продавать при обвале на 25 процентов. Возникает снежный ком. Причем компьютер сам цинично выставляет бумаги на продажу. И только семейные фонды не подвергаются панике, если основной владелец скажет: «Сидите и не дергайтесь».

Я не сторонник теорий заговоров, но есть люди, полагающие, что 15 ноября случилось слишком много совпадений. На рынке поговаривали: на понижении акций нашего банка некоторые трейдеры заработали 100 миллионов долларов за день. Мол, шортитьщики знали о наличии такого документа и вовремя подсунули его журналистам или даже сами вбросили нужные формулировки в Думу.

Может, и так. Подобные люди считают, что они умные и всех переиграли. Но мне уже 50 лет, я седой, и много раз убеждался: сколько веревочке ни виться, а конец будет. В этом случае они победили, в следующем проигрывают, а в третьем — угодят в тюрьму. Потому что инсайдерская торговля — преступление. Классик сказал:

Но есть и божий суд, наперсники разврата!  
Есть грозный суд: он ждет;  
Он недоступен звону злата,  
И мысли, и дела он знает наперед.

В коридорах шептались, мол, я, Олег Тиньков, до IPO понимал, что произойдет обвал. Разговоры эти не выдерживают критики. Из своего пакета я продал акций всего на 200 миллионов долларов, оставив себе больше 50 процентов. Инвесторы умоляли продать еще 10 процентов, но я отказался.

Более того, при продаже 30 процентов оставшийся пакет все равно давал мне полный контроль: другие бумаги сильно распылены. Я этого не сделал, хотя мог сразу снять почти миллиард долларов. И как работает их логика, если я основной пострадавший?

**Оливер Хьюз,  
президент  
Тинькофф Банка:**



Дилетанты говорили: мы обманули рынок, убедив всех, что мы IT-компания. Это бред сивой кобылы. Инвесторы далеко не глупы.

Они оценивали нас как бизнес в сфере smart consumer finance или fintech consumer finance, компанию кредитных карточек с очень продвинутым скорингом, использованием больших данных и дистанционной моделью без филиалов. Нас сравнивали с Alior (Польша), Caritec (ЮАР), Comportamos (Мексика), IPF (Европа).

По цене размещения (4,5 капитала и 10,5 по коэффициенту price/earnings) мы стоили дешевле, чем аналоги. Естественно, покупатели учитывали кредитные риски, даже если по структуре и духу банк напоминает IT-компанию.

Многие инвесторы пришли на IPO «Тинькофф» из-за ажиотажа, не понимая до конца волатильности российского рынка. И когда утром 15 ноября включили компьютер и прочитали заголовки, началась паника.

Будучи новичками в плане публичности, мы не очень понимали, что можем говорить из-за строгого