

МИХАИЛ ЧЕРНЫШЕВ

**ПРЕДИСЛОВИЕ
ФЕДОРА ОВЧИННИКОВА**

СИЛЬНЫЕ БРЕНДЫ СО СМЫСЛОМ

**Как превращать
клиентов в фанатов
и масштабировать
бизнес**

МИ∞

МИФ Бизнес

Михаил Чернышев

**Сильные бренды со смыслом.
Как превращать клиентов в
фанатов и масштабировать бизнес**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2026

УДК 339.138
ББК 65.291.3

Чернышев М. Л.

Сильные бренды со смыслом. Как превращать клиентов в фанатов и масштабировать бизнес / М. Л. Чернышев — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2026 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-281013-0

Когда любой продукт можно быстро скопировать, выигрывает не тот, кто бесконечно снижает цену или предлагает лучшие условия, а тот, чей бренд значит для людей больше. Михаил Чернышев – бренд-практик, стоявший за успехом «Додо Пиццы», Tele2 и Yota. В этой книге он показывает, как создать бренд, который помогает не только выделиться на рынке, но и расти: от поиска идеи и позиционирования до внедрения и оценки результата.

УДК 339.138

ББК 65.291.3

ISBN 978-5-00-281013-0

© Чернышев М. Л., 2026
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2026

Содержание

Предисловие от Федора Овчинникова	6
Введение. Марафон, который никогда не заканчивается	8
Часть I. Что такое сильный бренд	11
Глава 1. Больше чем логотип, меньше чем религия	11
Глава 2. Какой бренд вы строите?	14
Глава 3. ДНК безумства: Стенбек, Овчинников, Томский	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Михаил Чернышев

Сильные бренды со смыслом.

Как превращать клиентов в фанатов и масштабировать бизнес

Публикуется впервые

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Книга не пропагандирует употребление алкоголя. Употребление алкоголя вредит вашему здоровью.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Чернышев М. Л., 2026

© Оформление. ООО «МИФ», 2026

* * *

Предисловие от Федора Овчинникова

Честно говоря, я попал в бизнес благодаря одной книге. В детстве я не проявлял склонности к предпринимательству, не продавал газеты, не мыл машины, как некоторые мои друзья по двору. Я мечтал стать археологом и почти им стал, но однажды, когда уже учился в аспирантуре, мне в руки попала книга Виктора Пелевина «Generation “П”». Начиналась она с истории одного рекламного ролика, который, «как отмечали многие исследователи», стал поворотной точкой в развитии всей мировой культуры. В ролике сравнивались две обезьяны: одна пила обычную колу, а другая – «Пепси». В результате первая через несколько недель оказалась способна выполнять некоторые простейшие логические действия с кубиками и палочками, а вторая улетала в закат на джипе с девчонками и доской для серфа. Тогда я впервые осознал, что продукт может быть больше, чем просто сладкой водой в банке, – целой философией, мировоззрением, идеей. Тогда я еще не знал слова «бренд».

Я проглотил книгу о рекламном креаторе Вавилоне Татарском за пару дней, и она буквально перевернула мой мир. Мир бизнеса, который раньше мне казался прагматичным и скучным, открылся с совершенно новой стороны. Я понял, что бизнес позволяет не просто создавать продукты, не просто удовлетворять спрос и зарабатывать деньги, а создавать смыслы и доносить идеи и ценности до огромного количества людей.

Это настолько поглотило меня, что я увлекся маркетингом и рекламой, и потом все это неизбежно привело меня в предпринимательство и бизнес. Я работал в рекламном агентстве, но в какой-то момент понял, что заказчики не хотят реализовывать мои смелые бренд-идеи, поэтому надо начать собственное дело, чтобы была возможность делать то, что чувствуешь.

Что же я понял о создании брендов после многих лет практики в бизнесе?

Во-первых, бренд – это не логотип. Не презентация. Не набор слайдов, которые складно смотреть на защите стратегии. Бренд – это то, что существует в головах людей. Это неосознанная конструкция, и именно поэтому построить его – самая сложная задача в бизнесе. Потому что нельзя «запустить» бренд, как рекламную кампанию. Его можно только вырастить, и чем сильнее зернышко-идея, тем больше шансов, что оно вырастет в живое настоящее дерево. А для этого нужны терпение, последовательность и, конечно же, время.

Во-вторых, создание бренда – это марафон, в котором нет финиша. Это ежедневный выбор: оставаться верным себе или свернуть в сторону быстрого результата. И большинство компаний ломаются именно здесь, потому что просто не выдерживают дистанцию. Но если бренд получается, это всегда больше чем бизнес-результат. Это награда. Это означает, что продукт перестал быть просто продуктом – он стал социальным явлением. Частью жизни. Частью культуры. Люди выбирают не просто потребность или функцию, но смысл. Не характеристику, а ощущение. А значит, в этот момент вы перестаете быть просто компанией. Вы начинаете влиять на культуру. И это добавляет совершенно другой уровень ответственности. Потому что вопрос становится глубже. Не просто «Как продать?», а «Какие ценности вы хотите транслировать в мир?» и «Какой мир вы в итоге помогаете создавать?». Каждый бренд – это всегда ответ на эти вопросы. Осознанно или нет.

Ну, и в-третьих, самое главное. После многих лет опыта я хочу подтвердить важный инсайт из книги Виктора Олеговича. В создании брендов есть много мистического. Я уверен: великие бренды создаются не столько на основе исследований, сухих цифр и аналитики, сколько на чувствах, на интуиции, на внутреннем ощущении или, как много лет назад говорил мне Миша Чернышев, «на чуйке». Именно в этой связке создание бренда становится ближе к искусству. И как в любом искусстве, здесь невозможно скопировать чужой путь – можно только найти свой. Если не бояться слушать себя.

Я очень рад, что Михаил написал эту книгу. Меня часто спрашивают, что бы я отправил себе перед стартом первого бизнеса. Я всегда отвечал: «Белый лист». Но сейчас я изменил свой ответ. Я бы отправил эту книгу. Абсолютно честно. Ведь эта книга – не о том, как правильно строить бренд. Она о том, как строить настоящий бренд. Такой, который существует в головах людей, а не в презентациях. Так что книга получилась очень практичной и полезной. И я бы хотел, чтобы благодаря ей в мире появлялось больше живых ценностных брендов.

И помните, друзья, что не только мир определяет, каким быть бренду, но и бренды влияют на то, каким будет мир:)

Введение. Марафон, который никогда не заканчивается

Мой путь в маркетинг начался не с учебников Котлера. Он начался с огромной видеокамеры VHS, которую родители получили по бартеру за консалтинг в начале девяностых.

Мне было одиннадцать лет. Камера оказалась мне почти по пояс. И она стала моим окном в мир. Я снимал все подряд: дни рождения, соседей, улицу. А в августе 1991-го – танки на МКАД. Потом копировал на кассеты и раздавал одноклассникам. Сейчас это называется контент-маркетинг. Тогда я просто не мог остановиться.

В тринадцать лет – первая запись в трудовой книжке: «оператор детских телепередач», Тимашевское телевидение. Я ездил на электричке в соседний город и снимал репортажи о талантливых детях. В четырнадцать – работа в более крупной телекомпании в Краснодаре. Однажды ночью я брал интервью у Вячеслава Бутусова. Он увидел меня с камерой в своей примерке и секунд пять молчал. Потом сказал: «Ты вообще кто?» Я объяснил. Мы проговорили два часа.

Слова «маркетинг» я тогда еще не слышал. Но уже понимал главное: чтобы привлечь внимание, нужно не придумать слоган, а рассказать историю. Живую, искреннюю, с человеком внутри.

Этот принцип стал фундаментом всего, что я делал потом. Мне помогло не знание моделей и фреймворков (хотя они тоже необходимы), а именно история.

Момент, который изменил все

Я хорошо помню одну встречу в начале работы в Tele2. Мы обсуждали рекламную кампанию. Вокруг – графики, цифры, прогнозы доли рынка. Все правильно, все профессионально.

В какой-то момент я поймал себя на мысли: мы говорим не о том.

Мы решали, что сказать клиентам в ближайшие три месяца. Но никто не задумался, кем мы хотим быть для них в ближайшие десять лет и какую реальную проблему мы решали на эмоциональном уровне.

Мы поехали в Санкт-Петербург и начали общаться с клиентами. Один из молодых ребят во время опроса фокус-группы признался: «У меня две сим-карты. Одна Tele2 – для звонков. А вторая “Билайн” – для знакомства с девушками. Ведь экономить – это не круто». И тогда нас озарило: мы должны сделать так, чтобы не платить дорого за связь было круто. Так появилась рекламная платформа «Крутые не платят дорого», а бизнес взял фокус на качество покрытия. И это стало фундаментом для долгосрочной стратегии Tele2 в России.

Создание бренда – это не спринт. Это марафон длиною в жизнь компании. И главная проблема большинства фирм заключается не в том, что они не знают, как строить бренд, а в том, что им не хватает терпения.

Охота и фермерство

За последние пятнадцать лет маркетинг сильно накренился в одну сторону. С появлением цифровых инструментов мы получили возможность измерять все: клики, лиды, конверсии, стоимость привлечения. Это породило иллюзию контроля – и зависимость от быстрых, видимых результатов.

Финансовые директора начали требовать немедленной окупаемости. Маркетологи начали ее обещать. Постепенно огромные бюджеты переместились из бренда в перформанс. Из долгосрочного – в краткосрочное.

Лес Бине и Питер Филд проанализировали сотни успешных маркетинговых кампаний и описали этот разрыв наиболее точно. Они разделили всю активность на два типа и объяснили, что происходит, когда один из них побеждает.

Параметр	Активация продаж	Строительство бренда
Цель	Кто уже хочет купить — прямо сейчас	Все, кто может купить когда-нибудь
Механика	Скидки, акции, спецпредложения	Эмоция, история, ценности
Эффект	Быстрый и краткосрочный	Медленный и долгосрочный
Метафора	Охота	Фермерство
Риск	Без бренда — только ценовая война	Без активации — нет продаж сегодня

Бине и Филд пришли к выводу, что для большинства компаний оптимальный баланс – 60% бюджета на строительство бренда, 40% на активацию продаж. Сегодня реальность часто выглядит наоборот: 10 на 90% в пользу охоты.

Охотник всегда попадает в зверя, которого видит прямо сейчас. Однако если не заниматься фермерством, скоро будет нечего ловить.

Именно такому балансу и способам его удерживать посвящена основная часть этой книги.

Откуда это все

Каждая глава настоящей книги выросла из конкретного опыта. Не из кейсов Harvard Business Review, а из того, что я делал, проигрывал и переделывал сам.

В **Tele2** (Россия и Хорватия) я учился быть дерзким без денег. Бить лидера асимметрично, когда у тебя нет ни его бюджета, ни его истории. Бренд-челленджер – это не стратегия бедных. Это стратегия умных.

В **Yota** мы придумывали категорию с нуля. Делали это почти без денег, зато с правильным именем и перевернутым человечком на логотипе. Иногда один верный символ стоит больше, чем год рекламы.

В «**Додо Пицца**» я увидел, как личный принцип Федора Овчинникова – «радикальная открытость» – становится сильнейшим конкурентным преимуществом компании. Бренд «Додо» – это прежде всего ценности Федора, его характер, переведенный в систему.

В **inDrive** я строю глобальный бренд в 48 странах одновременно. И каждый день убеждаюсь: великий бренд – это не «как выглядеть». Это «во что верить». Когда у компании есть настоящая миссия, она работает на любом языке.

Как устроена книга

Первая часть книги – это фундамент. В ней мы разберемся, что такое сильный бренд, откуда он берется и почему великие бренды всегда вырастают из характера основателя, а не из маркетинговой стратегии.

Вторая часть – практика. Из нее вы узнаете, как строить бренд-челленджер, когда ресурсы ограничены. Как создавать эмоциональную дифференциацию там, где конкуренты воюют только ценой. Как выходить на новые рынки, не теряя себя.

Третья часть – дисциплина. В ней самое сложное: как не сломать бренд, когда он начинает расти. Как говорить с финансовым директором на его языке. Как передавать бренд новым командам, сохраняя его душу.

В конце этой книги вы найдете рабочую тетрадь. Эти упражнения дадут вам готовую бренд-стратегию на одной странице. Она станет настоящим компасом, к которому вы будете возвращаться каждый раз, когда команда потеряет ориентиры.

Эта книга написана для предпринимателей и маркетологов, у которых нет огромных бюджетов, но есть мечты и амбиции. Для тех, кто устал от абстрактных советов и хочет понять, как все работает на самом деле.

Не в теории. В жизни.

Вы держите дорожную карту, которую я составил за двадцать пять лет – набивая шишки, делая все заново и порой получая результат, превосходящий ожидания.

Добро пожаловать.

Часть I. Что такое сильный бренд

Глава 1. Больше чем логотип, меньше чем религия

Несколько лет назад я зашел в магазин бытовой техники. Не за соковыжималкой – я никогда в жизни не выжимал сок дома, – зашел за чем-то другим, уже не помню, за чем именно. Но увидел ее.

Bork. Матовый металл. Идеальные пропорции. Космический дизайн – как будто ее проектировал не инженер, а скульптор, которому поставили задачу сделать самую красивую вещь в комнате. Я взял ее в руки. Поставил обратно. Отошел. Вернулся.

Я купил соковыжималку за пятнадцать тысяч рублей в тот же день, хотя никогда раньше не думал о соке.

Дома, распаковывая ее, я поймал себя на мысли: «Подожди. Что сейчас произошло? Я не собирался это покупать. Потребности не было. Никто меня не уговаривал. И все равно я отдал деньги – причем с удовольствием, почти с гордостью».

Это и есть бренд в чистом виде – не логотип или реклама, но желание, которое возникает раньше, чем включается логика.

Что такое бренд на самом деле

Давайте сразу договоримся о главном. Бренд – это не логотип, не слоган и не цвет упаковки. Бренд – то, как про вас думают. Или не думают.

Это ментальная конструкция в голове потребителя, которая упрощает выбор и снижает риск ошибки. Когда вы в незнакомом городе ищете кофе и видите знакомую вывеску, то не анализируете качество зерна или скорость вайфая. Вы просто знаете, чего ожидать, – бренд уже сработал, он сэкономил вам умственные усилия.

Он – сумма всех данных и сдержанных обещаний.

Бренд – это ментальная конструкция в голове потребителя, которая возникает раньше, чем включается логика. Сумма всех обещаний, которые компания дала и выполнила.

А сильный бренд – это критически важный бизнес-актив, он позволяет расти быстрее, продавать дороже и завоевывать доверие там, где конкурент вызывает только узнавание. Исследования показывают: продажи сильных брендов в среднем в три раза выше, чем слабых. И это простая экономика, а не какая-то магия.

А еще бренды помогают продавать дороже. Уорен Баффет говорил: «Если вам нужно провести молебн, прежде чем поднять цену на 10%, у вас плохой бизнес. Если вы можете поднять цену на 10%, не молясь, и при этом не потерять клиентов – у вас отличный бизнес». Сильные бренды уменьшают ценовую эластичность – зависимость продаж от скидок или цены. А слабые вынуждены постоянно жить на акциях и «ликвидациях» товаров. Соковыжималка стоила дороже аналогов, заметно дороже. Но я не торговался.

Рациональное и иррациональное

Экономисты долго верили, что люди принимают решения рационально. Взвешивают варианты, считая соотношение цены и качества, и выбирают оптимальный. Маркетологи знали, что это неправда, но не могли доказать.

Потом нейробиологи дали нам инструменты, и выяснилось: около 95% решений о покупке принимаются в подсознании, причем еще до того, как рациональный мозг успевает включиться. Мы придумываем объяснения уже после. «Я купил ее, потому что она надежная». «Потому что хорошие отзывы». «Потому что давно хотел».

На самом деле – потому что захотел сейчас. Иррационально. Мгновенно.

Бренд живет именно здесь – в ощущении, которое продукт вызывает.

Люди покупают не то, что вы делаете. Они покупают чувство, которое испытывают, когда держат это в руках.

Два пути к бренду

За годы работы в маркетинге я выявил два принципиально разных подхода к строительству бренда. Они дают разные результаты и требуют разных степеней мужества.

Бренд как инструмент	Бренд как философия
Придумывается в агентстве	Вырастает из убеждений основателя
Меняется с каждым новым СМО	Живет дольше, чем любой сотрудник
Говорит то, что хочет услышать рынок	Говорит то, во что верит компания
Защищает долю рынка	Создает новую категорию
Конкурирует по цене	Конкурирует по смыслу

Первый путь быстрее, второй прочнее. И только второй создает то, что я называю иррациональной ценностью, – желание, которое не объясняется характеристиками продукта.

Ян Стенбек строил Tele2 как бунтаря против системы, потому что он сам был бунтарем. Федор Овчинников строил «Додо» на радикальной открытости, потому что это был его личный принцип задолго до первой пиццерии. Арсен Томский строит inDrive на идее справедливости, потому что верит, что технологии должны служить людям, а не наоборот.

Великие бренды – это ценности и убеждения основателей, переведенные в ДНК и культуру компании и ставшие частью уникальной бизнес-модели и стратегии, а не просто попытка понравится всем.

Прозрачность как новое оружие

Фундаментальный сдвиг, который произошел в брендинге на моих глазах, – это переход от контролируемых сообщений к аутентичной прозрачности. Я прочувствовал его на собственном опыте, работая в двух компаниях с абсолютно разной философией.

«ВКонтакте», когда я пришел туда в 2015 году, был классическим «закрытым» брендом. Невероятно мощным, с огромной аудиторией, однако его внутренняя кухня не являлась частью публичного нарратива. Компания общалась с миром через выверенные пресс-релизы и рекламные кампании. Это действовало, но все хуже.

«Додо Пицца» – это противоположность. Федор Овчинников построил компанию полностью на радикальной прозрачности. С первого дня первой пиццерии он публиковал отчеты о выручке. Потом повесил на кухне веб-камеры, транслируя процесс создания пиццы на весь мир. Уязвимость стала силой.

Открывая пиццерию в сыктывкарском подвале, Федор написал в своем блоге: «Запасайтесь попкорном. Вы узнаете о каждом потраченном рубле, о каждой заработанной копейке». И сдержал слово.

Это нельзя назвать просто маркетинговым ходом – это был характер Федора. Именно он превратил небольшую пиццерию в один из самых обсуждаемых брендов страны, а вскоре – в самую быстрорастущую сеть пиццерий в мире.

Будущее принадлежит брендам, которые строят доверие через открытость, а не через контроль над сообщением, отгораживаясь от людей и мира за корпоративными стенами.

* * *

Я до сих пор пользуюсь той соковыжималкой, она стоит на виду, и каждый раз, когда кто-то замечает ее, я с радостью рассказываю о ней и о ее истории.

Вот что делает бренд: он превращает покупателей в добровольных рассказчиков о вас.

Бренд – это то, что говорят о вас люди, когда вас нет в комнате.

Глава 2. Какой бренд вы строите?

Прежде чем разобраться, как работают великие бренды, давайте договоримся о терминах. Задавая предпринимателям вопрос: «Что такое ваш бренд?» – я получаю условно три типа ответов. Первый: «Логотип и цвета». Второй: «То, что о нас думают клиенты». Третий: «Это я сам». Угадайте, кто из них строит что-то по-настоящему сильное?

Мой коллега по цеху, бренд-стратег Антон Аверьянов, разделит компании на четыре типа в зависимости от того, как они понимают бренд и управляют им. За двадцать пять лет работы я посмотрел на компании разного размера: от стартапов до мультинациональных корпораций – и согласен с его подходом.

Бренд как философия	Бренд как стратегия	Бренд как инструмент	«Бренд? Какой бренд?»
«Додо Пицца», Tele2 (в Швеции), «ВкусВилл», inDrive, «Тинькофф-Банк»	«Альфа-Банк», «Азбука Вкуса», Tele2 (в РФ), «Т-Банк»	Ozon, Wildberries, «МегаФон», «Яндекс», «Магнит»	Большинство малых бизнесов
Основатель = бренд. Личная философия определяет все: продукт, культуру, коммуникацию	Есть модель управления брендом, бренд связан с HR, продуктом, сервисом	Бренд — набор визуальных и вербальных идентификаторов. Управляется только маркетингом	Логотип есть. Смысла нет. Вопрос «Зачем мы существуем?» никто не задает

Давайте «пройдемся» по каждому.

Тип 1. «Прозрачный»: бренд как философия бизнеса

Это самый редкий и самый мощный тип. Здесь бренд не выполняет функцию маркетинга, а буквально является способом мышления основателя, воплощенным в бизнесе. Вы не можете отделить бренд от человека, который его создал, как нельзя отделить музыку от композитора.

Внутри этой категории существуют четыре архетипа.

1. **Визионер** («Наша концепция поменяет рынок») – видит мир иначе и строит бизнес вокруг этого видения. Примеры: Стив Джобс в Apple, Илон Маск в Tesla.

2. **Челленджер** («Дальше действовать будем мы!») – не может смириться со статус-кво и атакует лидеров. Примеры: Ян Стенбек в Tele2, ранний «Тинькофф Банк».

3. **Эстет** («Я художник, я так вижу!») – создает продукт как произведение искусства. Примеры: Аньес Б., ранний Карл Лагерфельд.

4. **Мессия** («Ценности превыше всего!») – строит бизнес вокруг миссии, которая больше денег. Примеры: Федор Овчинников в «Додо», Арсен Томский в inDrive, Ивон Шуинар в Patagonia.

Ключевая характеристика – бренд формируется изнутри наружу. Сначала «кто мы и во что верим», потом «как нам выглядеть и что говорить». Миссия компании – это буквально личная миссия основателя.

Тип 2. «Умный»: бренд как стратегический актив

Здесь бренд уже отрывается от одного человека и становится институциональным. Появляется модель управления брендом, гайдлайны, бренд-команда. Бренд оказывается связан с HR-брендом, с продуктом, с сервисом. «Соответствие бренду» – это реальный фильтр для принятия решений.

«Альфа-Банк», «Азбука Вкуса» – хорошие примеры. У них есть характер, есть последовательность, есть внутренняя культура, отвечающая внешнему образу. Это сильные бренды, просто они уже не про конкретного пассионария.

Тип 3. «Красивый»: бренд как тактический инструмент

Маркетинговый отдел рисует красивые баннеры, пишет позиционирование, измеряет знание бренда. Однако при этом продуктовая команда разрабатывает новые вертикали, не спрашивая маркетинг. HR строит культуру отдельно. Связи нет.

Яркий пример, который мне нравится: «Яндекс Еда» позиционировала себя как «эксперта в еде». Красивая идея. Но одновременно компания развивала вертикали цветов, аптек и зоотоваров. Никто не спросил: «А при чем тут наша философия эксперта в еде?» Потому что здесь бренд – это просто картинка на упаковке, а не ДНК компании.

Тип 4. «Бренд? Какой бренд?:)»

Логотип есть. Визитки напечатали. Иногда даже создали «фирменный стиль». Однако вопрос «Зачем мы вообще существуем, помимо того чтобы зарабатывать деньги?» никто не задавал. И на него нет ответа.

Это не приговор, многие успешные бизнесы работают в такой категории годами. Просто у них нет инструмента, который позволяет строить настоящую лояльность, переживать кризисы и масштабироваться без потери смысла.

И все же их не отпускает ощущение несовершенства реальности, и эти люди создают не столько для того, чтобы «срубить кэш», сколько для того, чтобы, прежде всего, эту реальность исправить. Вспомним: Стенбек ненавидел с огромной силой несправедливость того, что богатая страна не дает своим гражданам реальный выбор.

Так что из всех четырех типов эта книга посвящена первому – бренду как философии бизнеса. Ведь именно там происходит что-то по-настоящему интересное. Именно там бренд, бизнес и видение предпринимателя составляют одно целое. Именно там рождаются легенды.

У истоков не каждого бренда стоят предприниматели-визионеры. Если вы хотите построить сильный бренд, находясь внутри компании без сильного видения, но основанный на стратегии, то вторая часть книги – рабочая тетрадь – даст вам инструменты для этого.

Глава 3. ДНК безумства: Стенбек, Овчинников, Томский

Мне дьявольски повезло: за свою карьеру я работал с тремя настоящими *пассионариями*.

Это слово часто затирают, называя им любого громкого начальника с большими амбициями, но для меня пассионарий – человек с «конструктивным сбоем» в матрице. Люди, которые физически не могут принять мир таким, какой он есть. У них внутри зудит чувство несовершенства реальности, и они создают бизнес не столько для того, чтобы «срубить кеш», сколько для того, чтобы прежде всего эту реальность починить.

Ян Стенбек (Tele2), Федор Овчинников («Додо Пицца») и Арсен Томский (inDrive) – три абсолютно разных человека: шведский аристократ-хулиган, романтик из Сыктывкара и инженер-интроверт из Якутска.

Однако если присмотреться, можно понять, что их бренды построены на одном и том же фундаменте: **личной боли основателя, превращенной в глобальную миссию**.

Давайте разберем каждого по косточкам.

Ян Стенбек: право на бунт

Когда я пришел в Tele2 в 2006-м, Яна Стенбека уже не было в живых: он умер в 2002 году, в пятьдесят девять лет, от сердечного приступа. Но его дух витал в коридорах, как запах озона после грозы. Шведы говорили о нем с придыханием и ужасом одновременно.

Стенбек был корпоративным пиратом. Аристократ по происхождению, он унаследовал Kinnevik – шведский промышленный конгломерат с лесными угодьями, сталью и гидроэлектростанциями. Нормальный человек на его месте сидел бы тихо, стриг купоны и ходил на охоту. Стенбек сделал ровно противоположное.

В восьмидесятые годы Швеция была страной монополий. Телевидение государственное, телефонная связь государственная, радио – само собой. Стенбек ненавидел это с физической силой, на уровне нутра: он считал, что это несправедливо, когда богатая страна держит своих граждан в информационной клетке.

Он первым пробил коммерческое телевидение в Скандинавии, запустив TV3 через спутник из Лондона, – де-юре вещание шло с британской территории, и шведские регуляторы ничего не могли сделать. Классический Стенбек: найти дыру в системе и нырнуть в нее раньше, чем система ее заткнет. Потом он сделал то же самое с мобильной связью: создал Tele2 как прямой вызов государственному телефонному монополисту Telia.

В биографии Стенбека (книга Пера Андерссона Stenbeck, которую я читал в оригинале на шведском – ну, почти, с переводчиком) его характеризуют как человека, который был *способен одновременно создавать революционные идеи и превращать их в реальный бизнес*

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.