



# 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. История Лены Кузнецовой, которая однажды одновременно поменяла профессию, фамилию и прическу .....	96
Гирька на ногах. История Лолиты Хайдаровой, которая не хочет быть первой и не может быть второй .....	107
Человек из Кемерово. История Марины Михалевой, которая может написать диссертацию на тему «Поколение детей из игровых комнат», но не хочет .....	117
Пока ты это читаешь, кто-то ест твой торт... История Екатерины Гамовой, которая просто Екатерина Гамова, и поэтому она не просто Екатерина Гамова .....	130

<b>АНАТОМИЯ КАФЕ</b> .....	139
Директор, или Что с тобой, бабка, здороваться, с тобой уже и брат поздоровался, и мама... ..	141
Официант, или Влияние Иосифа Бродского на объемы продаж .....	150
Шеф-повар, или Почему еда — это не то, 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, о которых не написал автор книги .....	233
1. Путешествия, которые делают «АндерСон» «АндерСоном» .....	234
2. Самые интересные в мире места для детей .....	241
3. Рецепты со всего мира, которые дополнили 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 расстройства 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 «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 дудку 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.

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.