



## ВВЕДЕНИЕ

**М**оя 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.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> . . . . .	5
Глава 1. <b>15 НОЯБРЯ.</b> . . . . .	9
Глава 2. <b>ДОЛГАЯ ДОРОГА НА ДНО</b> . . . . .	20
Глава 3. <b>ПЕРВЫЙ КРЕДИТНЫЙ КРИЗИС</b> . . . . .	34
Глава 4. <b>ИГРА С ОГНЕМ</b> . . . . .	43
Глава 5. <b>СОВЕТ В СУЗДАЛЕ.</b> . . . . .	53
Глава 6. <b>ИЗ ПОЧТЫ В ОНЛАЙН</b> . . . . .	63
Глава 7. <b>КРОВАВЫЙ ПЛАН</b> . . . . .	75
Глава 8. <b>БУМ И БИРЖА</b> . . . . .	87
Глава 9. <b>В МАТРИЦЕ</b> . . . . .	103
Глава 10. <b>ПОКУПАТЬ НЕЛЬЗЯ. РАЗРАБАТЫВАТЬ</b> . . . . .	117
Глава 11. <b>20 000 ВСТРЕЧ В ДЕНЬ.</b> . . . . .	132
Глава 12. <b>10 МИЛЛИОНОВ ЗАЯВОК В ГОД</b> . . . . .	141
Глава 13. <b>ОН ТАКОЙ ОДИН</b> . . . . .	150
Глава 14. <b>МОИ ПРАВИЛА</b> . . . . .	163

Глава 15. СЕРВИС НА ДИСТАНЦИИ . . . . .	172
Глава 16. КОЛ-ЦЕНТР НА ДОМУ . . . . .	184
Глава 17. ПО СЛЕДАМ APPLE . . . . .	192
Глава 18. ТИНЬКОФФ БИЗНЕС . . . . .	208
Глава 19. ЭКОСИСТЕМА. . . . .	221
Глава 20. ИПОТЕКА ПОД ВОПРОСОМ . . . . .	237
Глава 21. КЛИЕНТЫ ТРЕБУЮТ ИНВЕСТИЦИЙ. . . . .	244
Глава 22. ВСЕ АВИАЛИНИИ — ОДНА КАРТА . . . . .	252
Глава 23. ОСВОЕНИЕ НИШ . . . . .	262
Глава 24. ТИНЬКОФФ МОБАЙЛ . . . . .	273
Глава 25. ПРОБА ПЕРА ОФЛАЙН . . . . .	280
Глава 26. РОССИЯ И СТАРТАПЫ . . . . .	285
Глава 27. ВОЗВРАЩЕНИЕ. . . . .	293
Глава 28. БУДУЩЕЕ . . . . .	309

# ГЛАВА 1

## 15 НОЯБРЯ

**П**рошло 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.

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



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

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 убрали и отводили глаза.

Все, что я смог сказать в той ситуации:

— Вы присутствуете при историческом моменте. Перед вами стоит человек, только что потерявший один 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 под-



падает 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 соорганизатора выпуска акций:

— Олег, ну как же так? Это же позор для России. Инвесторы вообще не хотели брать ничего русского, но мы настаивали, 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 заработаем. 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 утоптали на 46 процентов. Доходность облигаций выросла до 12,5 процента годовых в долларах. Рынок поставил под вопрос даже нашу способность рассчитаться 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» ско-