

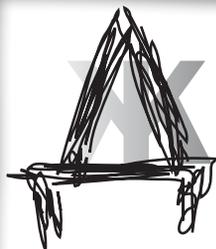
54

55

56

57

ЕЛЕНА НИКОЛАЕВА



ЖЕЛАЙ СЕГОДНЯ!

64

65

66

67

68

69

70

ОПЫТ 64 УСПЕШНЫХ
РОССИЙСКИХ СТАРТАПОВ



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2018

Оглавление

Игорь Цыкунов. О мечтателях и победителях, особенностях национального бизнеса и поиске формулы успеха – IX

ГЛАВА 1. В НАЧАЛЕ БЫЛА... ИДЕЯ – 1

Как становятся предпринимателями – 3

Из хобби в бизнес – Волшебный пинок – Люди со свободными деньгами – Капитаны капиталов – Из профессии на вырост – От привычного к хорошему – Бизнес в узкой нише – Дело как мода – Сначала характер – Ученье свет, ученых тьма – Возраст без ограничений – Жесткая рука страха – Чертовы гении – Деньги не стимул

Как найти идею? – 29

Старт для таланта – Гонитесь за знаниями и будьте любопытными – Свободная ниша – Из котелка – Опять проблема – Копипаст – Пыльные инновации – Сокращение наличности – Как заработать на чужой лжи – Да здравствует революция! – Бактерии против накипи и грязи – В парном разряде

Команда стартапа – 45

С кем начать – Бизнес в одиночку – Бизнес вдвоем – Кто он, второй? – По фамилии Колдун – Если не друг, то кто? – Бизнес на троих – Как создать команду – Лунные зайцы – Объект для слежки

С чего начать – 53

Про время и стартап – Бизнес на бровях – Как прокачать мозг – Вкус к кофе – Ковер-калькулятор – Оу-Ли консалтинг – Одеть врача – Успеть за 60 секунд – Моцарелла, не капризничай!

ГЛАВА 2. ПЛАН В НЕПЛАНОВОЙ СРЕДЕ – 83

А деньги где? Пять работающих моделей плюс гибрид – 85

1. Модель freemium – 2. Рекламная модель – 3. Модель подписки – 4. Транзакционная модель – 5. Прямые продажи – Гибридная модель

Зачем писать бизнес-план – 97

Как далек ваш горизонт планирования? – Модель ТОТЕ – Финансовое моделирование – Почему миллион? – Свет их диодов – Рецепт умной пиццы – Суровая русская мечта

Как организовать процесс – 111

Автосервис: «заоблачные» возможности – Везет тем, кто везет – Fast and Shine намывает миллионы без воды

Где взять деньги? – 122

Зачем вам деньги? – Деньги к деньгам – Расскажи о себе и деле – PickPoint и «последняя миля» – Нефть в 3D – Не оставляя следов

ГЛАВА 3. ПРОДВИЖЕНИЕ: ОБЩАЙТЕСЬ, ОБЩАЙТЕСЬ, ОБЩАЙТЕСЬ – 141

Презентовать себя – 143

Способность хорошо говорить – Чем вы занимаетесь? – Шпаргалка к выступлению – На работу «по знакомству»

Взаимодействие со СМИ – 153

Кому писать – Чего лучше не делать – Успейте вовремя – Романтическая история бренда – И все равно ошибется

Точка продажи – 158

Реклама для хорошего продукта – B2C и B2B – Coffee and The City приучает брать кофе «по дороге» – Миллион долларов на нитках

ГЛАВА 4. ПРОЦЕССЫ И ПРОДАЖИ – 169

Рыночная ниша – 171

Биошато на Кубани – Коворкинг: офис для всех – Новый общественный транспорт – Глотать не обязательно – «Дневник.ру»: чтобы завтра в онлайн с родителями – Наш коллега – робот

Производство – 195

Разместите его у плитуса – Имя для недрагоценного камня – Универсальная защита для багажа – Take a Bite: полезный перекус

Креативные продажи – 211

Конкурировать в узких местах – Личный водитель в аренду – Бензин в красивой обертке – «Я знаю, что у вас на ужин» – МПЛ дает деньги «до зарплаты»

ГЛАВА 5. ПОЛУЧЕН РЕЗУЛЬТАТ – 227

Ошибки на старте и дальше – 229

«Имеет значение не размер собаки в бою, а размер боя в собаке» – Если лошадь сдохла – слезь – Живите скромно – Терпение, терпение и еще раз оно – Опирайтесь на команду – Бойтесь денег – Быстрый фитнес – Велосипед индивидуального пошива

Следуй за белым кроликом – 240

Как пройти и проехать – Большая лапша – Зачем есть «В темноте?!»

Новый поворот – 254

Плесните колдовства – Колдовства на всех не хватит – LinguaLeo делает бизнес на языке – PlayDisplay дополняет реальность

ФИНАЛ. СЕКРЕТ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА – 267

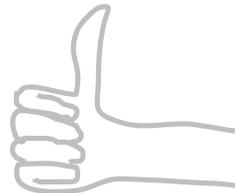
Примечания – 271

Список людей и компаний, упомянутых в книге – 275

Глава 1

В начале была... идея

→ **В** начале всегда идея. Любой бизнес строится только вокруг нее. А она приходит с опытом, вдохновением, знанием, увлечением. Правильная идея дает цель основателю и собирает коллектив в единую команду. Идея либо захватывает потребителя целиком, либо топит бизнес безвозвратно.





Как становятся предпринимателями

На берегу сидели пять лягушек, три решили спрыгнуть в воду — сколько их осталось на берегу? Правильно: пять и осталось, решение — не значит действие. Условие детской загадки неожиданно определяет правила игры.

«Проснулся однажды утром и написал на обоях слово „бизнес“, — вспоминает юность крупный российский предприниматель. Старые обои, слово новое. Свой «момент X» есть у каждого бизнесмена. Решение определяет судьбу. Карл Густав Юнг как-то сформулировал: «Я не то, что со мной случилось. Я — то, чем я решил стать».

Так как же становятся предпринимателями? Звезды, предопределение, статистика? Статистика безжалостна — несколько шансов на миллион. С другой стороны, есть политики, использующие статистику как пьяницы фонарные столбы, скорее для опоры, чем для освещения. Повторюсь еще раз. Я убеждена: что смог один — сможет и другой. Удачу повторить нельзя, а успех — можно.

Вывод из десятков часов моих обсуждений не особенно оригинален, но важен: себя не нужно искать — себя нужно строить. Иначе как понять, на что вы способны? А для строительства важны образцы; вставать на плечи гигантов куда вернее, чем все начинать с нуля. Вопрос только в выборе «гигантов», в нашем случае не гениев мысли, но успешных в деле людей. С чего начинали они?

Из хобби в бизнес

Многие предприниматели достигли успеха, монетизируя свое увлечение. Это лучший вариант с любой точки зрения. «Выберите себе работу по душе, и вам не придется работать ни одного дня в своей жизни» — эти слова Конфуция постыт даже те, кто всегда его искренне считал всего лишь автором статусов в соцсетях.



А что? Соцсети, собственно, и есть тот самый инструмент, позволяющий ваше кулинарное увлечение превратить в ресторанный бизнес-империю. Шьете – вяжете – снимаете любительское кино? Кто такие Walt Disney, Louis Vuitton? Не только одни из самых дорогих и узнаваемых брендов в мире. Это продукт хобби их создателей – у одного рисование, у другого – любовь к роскоши и удобству даже в дороге.

Для бывшего редактора гламурных журналов Ольги Прокоповой бизнесом стали украшения. Это ее произведения под брендом Volha Jewelry продаются в российских, европейских и арабских бутиках. Это ее копируют с первого дня продаж. То, что за два года стало процветающим бизнесом, начиналось дома, с выложенных в Instagram снимков изделий. Склонившись над столом, она с миниатюрным паяльником компоновала вручную полудрагоценные камни и кристаллы, детали от люстры, ленты и другие подручные материалы. И все сложилось.

Ольга попала в восходящий тренд. После кризиса 2008 года модой стала «костюмная» бижутерия, примирившая модниц лютого достатка. Стиль Ольги сделался узнаваемым благодаря эстетическому чутью создательницы. Она не была дипломированным ювелиром, но лет шесть фотографировала чужие работы для российского глянца – журналов Tatler и Glamour. «Конечно, и у меня возникали задумки ювелирных изделий. Но я совершенно не знала, как подойти к производству. Когда начался бум бижутерии, поняла, что нужно срочно что-то предпринимать. Пыталась успеть, пока никто не реализовал идею с минералами, кристаллами крупных геометрических форм», – вспоминает предпринимательница.

Все сложилось в Барселоне: в середине 2012 года из магазина с камнями будущий дизайнер вышла перед самым закрытием, набрав материалов на 500 евро.

Первые, еще безымянные кольца были выставлены в Instagram, и их разобрали авторитетные в мире моды девушки – знакомые по прошлой работе. Кого-то из них знали в Европе, кто-то вел шоу на российском телевидении. Пара выходов на публику. Дальше все сделали уличные фотографы и блогеры. Снимки с кольца комментировали пользователи соцсетей в блогах у летописцев уличной моды. Поддержали и бывшие коллеги – редакторы модных журналов. Заказы Ольге начали поступать из Гонконга, Сингапура, Великобритании, Норвегии, Франции, Италии, из разных уголков России. Цены покупательниц не смущали. Начались звонки

из бутиков. Московский ЦУМ выделил под ее бижутерию целую витрину рядом с международными брендами. Бизнес сложился.

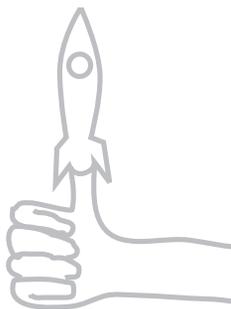
Стартом для Александры Шафорост стала обыкновенная выпечка. «У меня было три года относительного безделья, когда родился ребенок. Появилось время, когда ребенок спит, два часа между кормежками, и я начала печь и даже экспериментировать с рецептами», – вспоминает Александра.

Сегодня сын Шафорост уже ходит в школу. Во многом именно он был и остается вдохновителем материнского бизнеса: «Сначала я угощала гостей, потом стала давать Марку выпечку с собой в детский сад – ему нельзя было есть детсадовское печенье с обычным белым сахаром. Потом Марк угостил кого-то из детей. Их родителям понравилось, стали просить печь больше. Потом мои рецепты дополнила случайность – друзья пришли на чай, а я забыла положить в печенье сахар. Товарищ говорит: „Слушай, к вину идеально подходит!“».

Всего за три года Александре удалось развить свой бизнес, «танцуя» от плиты, где она пекла печенье ребенку и его друзьям, до кондитерского цеха. Коробочки с продукцией Шафорост (печенье, гранола, леденцы, батончики, приготовленные без консервантов) теперь стоят на полках премиальных супермаркетов и кофеен рядом с импортными товарами. Только надпись на упаковке выдает происхождение: «Сделано в России». К 2013 году оборот компании Александры составлял 14 млн рублей.

Интерес к книгам неожиданно стал бизнесом для Екатерины Кухто. В далеком уже 2004 году коллекционеры книг мало кого интересовали. Известий о баснословных суммах, выплаченных за «бабушкину» библиотеку, не было. Идеальное время на рынке у Екатерины совпало с вынужденным перерывом в карьере. И девушка 27 лет с экономическим образованием МГУ пробовала себя на фондовом и книжном рынке. Естественно, дома имелись редкие книги, но не они стали начальным капиталом.

Рассказ Екатерины больше похож на анекдотичную историю начинающего миллиардера: «Я пошла на аукцион и купила книги на 100 долларов. На следующий день я продала одну из них за 150 долларов. А в следующие два месяца удалось за смешные деньги купить остатки коллекции, которую продавали внуки собирателей. Они не говорили по-русски, не вполне понимали, что продают. Выставили экземпляры на аукционе, но описали их так, что распознать прижизненное издание Пушкина, например, было сложно».



Бизнес Екатерины стал развиваться путем продажи книг через интернет-магазин. Тогда, кстати, для российского рынка онлайн-торговля в этой сфере была в новинку. Предпринимательница, не имея большого ассортимента, наполняла свой ресурс полезной информацией о проходящих в мире аукционах и предлагала консультационные услуги. Поскольку Кухто знает пять языков, обращались к ней часто. Кроме того, она начала делать «вкусные», продающие описания книг, что тогда было новшеством. Екатерина вспоминает: «Стандартно — это когда переписывается титульный лист, я же стала описывать книги — как книги. Если это не очень известный автор, то кто он. Если книга была запрещена, то почему и когда перестала быть запрещенной. Чем знаменит художник, нарисовавший обложку, или человек, владевший этим экземпляром. Есть, например, знаменитый блоковский автограф — „Маме“. И такой экземпляр стоит совсем других денег». И кто бы тогда поверил, что книги и бизнес можно совместить? Но эта история из числа убедительных примеров.

Волшебный пинок

Это мой любимый раздел. Именно в безвыходных ситуациях берутся за великие дела. «Каждый день тебе в голову должна приходиться одна свежая идея», — учил меня состоявшийся предприниматель и президент крупной российской компании, которую в силу ее размеров в этой книге упоминать не будем. Мой ответ: «Одна идея! Да у меня их десятки!» Однако, имея и бизнес-образование, и наработанные связи, и необходимых советчиков рядом, я не решаюсь начать свое дело. Так у многих. Но сколько удивительных проектов начинается с бездушного листа формата А4 с текстом заявления «по собственному желанию». Недаром в России наиболее богаты на самостоятельные проекты 2008–2009 годы.

Довольно часто стать хорошим работодателем легче, чем найти его.

Весной 2005 года сотрудники нефтяной компании ЮКОС¹ сидели на чемоданах; людей уже сокращали. Даже получив неплохие выходные пособия в размере трех зарплат, нужно было решать — что делать дальше. Сотни высококлассных специалистов получили свой пинок.

Нам интересна история двух из них. Василия Шелкова — ученого-физика, уехавшего в США в 1993 году и вернувшегося в Россию в 2004-м. Он отказался от перспектив спокойной жизни

университетского профессора в пользу вакансии в отделе сведения и анализа данных мониторинга добычи российской нефтяной компании. И Кирилла Богачева, коллеги Шелкова, выпускника мехмата МГУ, пришедшего в ЮКОС в 2002 году. Оба стали компаньонами, решив продолжить то, чем занимались в ЮКОСе, — но уже работая на себя. В какой-нибудь другой ситуации они вряд ли решились бы на такую авантюру. Их дело — создание программного обеспечения для гидродинамического моделирования месторождений. А это высококонкурентный рынок, где царствуют такие гранды, как Roxar² и Schlumberger³, работающие на рынке не один десяток лет.

К тому же нефтегазовые компании разрабатывают софт и сами, что выходит не дороже лицензирования. То есть в теории места для скромной новоиспеченной фирмы Василия и Кирилла Rock Flow Dynamics (RFD) не было. Но основные конкурентные преимущества на этом рынке — скорость вычислений, простота работы, реакция на потребности клиента и мгновенная круглосуточная техподдержка, а не размер корпорации. «Мы делаем то, что другие в мире делать не могут. Мы считаем в тридцать раз быстрее, а инженер может пользоваться нашей программой без специальной подготовки», — говорит Василий Шелков. И гигантам пришлось потесниться.

Люди со свободными деньгами

Инна Петрова и Алексей Гисак пришли к своему бизнесу не из-за необходимости заработать, а из-за желания свои деньги спасти. На тот момент супруги — ему 35, а ей 36 лет — заработали в рекламном агентстве приличную сумму и решали, что с ней сделать. Традиционный набор: купить машину, дом и прочие радости жизни — у них энтузиазма не вызвал. Хотелось приумножить капитал, однако не в рекламе. «Работа, конечно, интересная, но достаточно инфантильная. Да и творческая область довольно плоская: вот ты копирайтер, вот ты креативный директор. Ну и что — сидеть до сорока лет, снимая эти ролики?» — вспоминает муки выбора Алексей. «Всегда хотела что-то создавать. Отсутствие реального продукта, который можно потрогать руками, меня сильно расстраивало», — объясняет Инна Петрова.

Самая распространенная мечта всех, кто в 2004–2008 годах хотел делать свое дело, — кафе. Ресторан. Сеть ресторанов. В общем, общепит. Но в отличие от большинства наши герои решили



не блистать оригинальностью, чтобы покорять толстосумов. Сразу было решено делать фастфуд – недорогой, но отличающийся от других и легко тиражируемый. Подумывали о франшизе⁴, но поняли – дополнительных плюсов западный бренд не даст: во-первых, нет ни одного внятного, узнаваемого в России товарного знака; во-вторых, технология понятна, а правила игры на рынке все равно придется осваивать самим. Так появилась популярная сеть стритфуда – продажа азиатской лапши в коробочках.

Капитаны капиталов

Топ-менеджеры – казалось бы, ну им-то чего не хватает? Зарплата, бонусы, хорошо обставленный кабинет с прекрасным видом на окрестности. Впрочем, любые желания после их удовлетворения перестают существовать. «Скучно, у меня появилось время на спортзал и соцсети», – объясняет мне предприимчивый человек, стремящийся ставить себе цели, и очевидный трудоголик Денис Прасолов. Они с товарищем ушли с топовых позиций крупного агрохолдинга и открыли свою компанию по продаже фермерских продуктов «Прямо с фермы».

Для людей понимающих – это поступок сродни помешательству. Уровень жизни на новом старте падает в разы. Цифры и масштабы меньше на несколько нулей. Но важна борьба и испытание себя, опыт преодоления трудностей. Так «закаляется сталь», так люди создают себя заново. Для них свой бизнес – это возможность расти и эволюционировать.

И еще история о двух партнерах, на этот раз топ-менеджерах банка «Русский стандарт». Вера Панова, замначальника управления по связям с общественностью, и Юлия Русанова, начальник управления отдела рекламы, знали друг друга по службе. Потом стали вместе обедать, анализировали свой опыт работы и в какой-то момент поняли, что в профессии достигли потолка. А еще они поняли, что на рынке есть пустующая ниша: «Огромную часть работы пиар-агентств и рекламных агентств нам приходилось делать самим – уж больно они узконаправленные, не предлагают комплексных решений. Мы подумали: почему бы нам вообще самим этим не заняться? Деньги немаленькие, а ниша практически свободна», – вспоминает Вера Панова.

Партнеры создали компанию, делающую все – от стратегии до создания бренда, включая осуществление популярного у российских заказчиков техзадания: пойди туда, не знаю куда, принеси

то, не знаю что. В итоге творческий центр для креативных концепций в области искусства, моды, дизайна и СМИ Lunar Hare работает с 2010 года; в 2012 году оборот составил порядка 50 млн рублей, через два года — уже 120 млн. В списке клиентов центра — Manolo Blahnik, Michael Kors, Longchamp, H&M, Versace, Marni, Maison Martin Margiela, Isabel Marant, Casadei, ASOS, Calzedonia, Monki, Intimissimi, Falconeri, Alberto Guardiani, Martini, Moet & Chandon, Veuve Clicquot, Jaguar Land Rover, универмаг «Цветной» и медиа — Interview, «Сноб» и другие, в том числе и из финансовой сферы.

Из профессии на вырост

Любому работодателю нужно быть готовым: лучшие, скорее всего, уйдут испытывать себя на прочность. А талант и масштаб личности сделают их в итоге конкурентами. Ольга Блох — основательница и мастер салона красоты. Она визажист по образованию, за идеальными бровями к ней выстраивались очереди еще несколько лет назад, когда она работала в корнере Estée Lauder в ГУМе. Вполне логичным развитием событий был сначала свой кабинет при салоне, а потом и свой небольшой моносалон.

«Меня стала поражать метаморфоза, такая сказка-история, которую создает мейкап, — говорит Ольга. — Человек преображается, становится другим, красивым. Когда ты делаешь брови, ты меняешь черты лица. При этом я за индивидуальность. А вот это золотое сечение, которому всех учат, ее убивает. Убивает все, ради чего этим стоит заниматься. Нужно смотреть на лица. То есть ты можешь человека изменить вплоть до врожденных каких-то вещей. Особенно когда смотришь на возрастную женщину: вот у нее опущен внешний уголок брови. Стоит его немного поднять, и ты видишь, как человек теряет десять лет сразу. И это очень благодарная работа».

Когда поток клиентов возрос настолько, что запись пошла на месяц вперед, появилась развилка: либо выключать телефон, либо расширяться. Решили идти дальше, и в какой-то момент все сложилось.

От привычного к хорошему

Они не то чтобы хотели заработать, они просто хотели есть, но правильную еду. Как известно, если хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, то сделай это сам. Сопровитались даже



профессионалы. «Да вы с ума сошли! Это настоящее безумие — делать сосиски из говядины высшего сорта», — говорили технологи Андрею Куспицу, сооснователю компании *Le Bon Gout*. Кому, как не им, было знать, что последние сто лет мясные деликатесы — это способ утилизации отходов убоя. А в последние двадцать лет — так и вовсе возможность продавать воду по цене мяса. «Нынешние технологии позволяют произвести вкусную и красивую сосиску, не расходуя ни грамма мяса», — объясняет мне Андрей суть возмущения технологов, воспитанных на идее сокращения издержек.

Марка с французским названием и маленьким ручным производством в центре Москвы выпускает деликатесы из настоящего мяса и специй по старинным рецептам. Правда, не все потребители это понимают, и некоторые реагируют на ценник компании гневно: «Да у вас сосиска дороже килограмма мяса!» Правильно, потому что килограмм мяса нужно еще переработать. Название марки *Le Bon Gout* означает «хороший вкус», — и это не заигрывание с потребителем в стремлении казаться французским производителем.

Началось же все в 2010 году, когда гастроэнтузиаст, как он сам себя называет, Андрей Куспиц вернулся из французской эмиграции. За чашкой чая с деловым партнером, французом Николя Шавро, обсудили невозможность купить в Москве приличные продукты. И тут компаньоны решили все сделать сами. Выписали колбасника и булочника из Франции, в придачу взяли ветврача — чтобы не ошибиться с выбором сырья. Наняли удаленных консультантов — они проверяют качество, приезжая раз в полгода: один из города Мец, другой из Страсбурга.

«Изначально у нас коммуникация и все производство ориентировались на кормление французского землячества, к которому быстренько примкнули бельгийцы, квебекцы и различные франкоязычные сообщества. Не только частные лица, но и организации, например посольства», — рассказывает Андрей. А потом они вышли далеко за пределы целевой аудитории, и хотя московские друзья французских эмигрантов не испытывали ностальгии при виде правильных мясных продуктов, но идея есть деликатесы, приготовленные по старинке, им понравилась.

Вполне предсказуемо фирма столкнулась с невозможностью покрыть растущий спрос. Сопrotивляясь росту производства, Куспиц и Шавро срочно объявили *Le Bon Gout* закрытым клубом, что, впрочем, возымело обратный эффект. Окончательно стало понятно, что пришло время двигаться дальше.

Бизнес в узкой нише

Еще в середине 2000-х годов ситуация на рынке обуви нестандартных размеров была катастрофической. Женщинам с размером ноги от 32-го до 35-го и от 42-го до 45-го, а также мужчинам, носящим 34-й – 37-й и от 46-го до 52-го, приходилось нелегко. Выбор был невелик: либо покупать обувь в детском отделе, либо отнимать кроссовки у баскетболистов. Ну, или за большие деньги заказывать индивидуальный пошив.

Причина была ясна: товар не должен залеживаться на полке, а значит, производится и закупается только ходовые размеры. При этом, по разным оценкам, выпадает из размерной сетки массовых производителей обуви каждый пятнадцатый – двадцатый взрослый. То есть в России таких людей несколько миллионов. Лето, зима, межсезонье, разные случаи жизни – каждому нужно не по одной паре обуви.

Дефицит продлился лет десять, и к 2008 году предложение в узкой нише начало резко расти – благодаря тем, кто знаком с проблемой на собственном опыте. Санкт-петербургская фабрика нестандартной обуви «Меркурий» в месяц продает до 3 тыс. пар. Ежемесячный оборот – до 4 млн рублей.

Нестандартные клиенты стали стандартом для фабрики «Меркурий» в первую очередь потому, что основатели увидели свободную нишу с практически отсутствующей конкуренцией. «Это производство, с одной стороны, достаточно сложное, а с другой – это слишком мелкий рынок для крупных фабрик. Мелким нишевым проектом им заниматься неинтересно», – говорит партнер Сергей Щербаков. Сам он начинал с маленькой мастерской, изготавливавшей стандартную обувь, а вот успех пришел с нестандартной.

Дело как мода

Да-да, в некоторых кругах делать что-то сейчас в моде. Не будем говорить о мальчиках и девочках с планшетниками и умным видом, расхаживающих по конференциям и стартаперским тусовкам. Сегодня у них один гениальный бизнес, завтра – другой. Бабочки, стрекозы. Они абсолютно безвредны, их легко вычислить. И если поначалу казалось, будто взмахом своих беспечных крылышек они способны что-то обрушить в сфере не слов, но дел, то быстро выяснилось – нет. Массовка навредить





не может. Скорее напротив. Они создают ощущение вибрирующего пространства и этим могут даже привлечь людей действительно полезных.

Эксперты советуют на старте придумать себе ориентир – соперника. Работайте так, будто кто-то где-то работает 24 часа в сутки в надежде вас обставить. Но в жизни этого и придумать не надо – все так и есть. Вот, например, Елена Шифрина – бывшая модель, выпускница лондонской Regent's Business School и сколковского МВА, а теперь еще и молодая мама. Во время