

Оглавление

Предисловие	9
Благодарности	11
Глава 1. «Земля»: начало	13
О пользе английского и не только	15
Научиться смотреть на окна и видеть то, что за ними	16
От консалтинга и девелопмента — к книге	17
Как пользоваться книгой	19
Глава 2. «Проект»: стратегия	21
Недвижимость в нашей жизни	23
Концепция ненулевой стоимости	24
Краткосрочные и долгосрочные цели	25
Виды инвестиционных стратегий	26
Деньги решают не всё	27
История о большом проекте на Бали	27
Четыре важных вопроса	32
Задание. Квадрат Декарта	33
Глава 3. «Котлован»: кто есть кто на рынке недвижимости	37
Зачем нужны девелоперы	39
История о том, как я архитекторам задание составлял	41
Поговорим об инвесторах	44
Земля под строительство и ее владелец	47
Банк-кредитор: на что вам дадут деньги и под какой процент	49
Консультанты — аналитики и оптимизаторы	51
Архитектор — творец недвижимости	53
Проектировщик: важна каждая деталь	54
Строители — организаторы рабочего процесса	56
История о том, как бетономешалки один этаж украли	57
Такие разные продавцы	61
Тест. Кто вы на рынке недвижимости?	62

Глава 4. «Фундамент»: кратко о финансах	65
Стоимость денег во времени	66
Ставка дисконта	67
Инфляция	67
Риски	68
Интерес	68
Основные термины для арендной недвижимости	69
Прибыль и денежный поток	70
История о том, как мы с женой квартиры покупали, или О выборе сапожником сапог	73
Шесть советов по оценке прибыльности инвестиций	76
Тест	77
Глава 5. «Подземные этажи»: анализ и маркетинг	81
Такой несовершенный рынок недвижимости	83
Анализ страны и местоположения	85
Анализ рынка	86
Анализ вариантов	87
Анализ объекта	89
Маркетинг недвижимости	91
История о бобрах	91
История о ежах	92
Основы маркетинга недвижимости	93
Тест. Анализ рынка	96
Глава 6. «Стены»: риск и доходность	99
Риски	100
Почему мы рискуем?	100
Пример оценки риска	102
Оценка риска при инвестиции в недвижимость	103
История о куполе тысячелетия, или Что такое OSINTOT	106
Доходность	110
Риск — доходность: управление	112
Тест. Риски и доходность	114
Глава 7. «Фасад»: управление недвижимостью	117
Игра вдолгую	118
Распределение ролей	119
Отношения	122

Кризисы и переговоры с арендаторами	124
История о камине, который никогда не горел	127
Тест	129
Глава 8. «Окна»: зарубежная недвижимость	133
Интересуетесь зарубежной недвижимостью?	
Разберитесь в местных реалиях	134
История о фешенебельном лондонском офисе	135
Зачем нужна недвижимость за рубежом	137
Как выбирать страну для инвестиций или жизни	143
Циклы рынка недвижимости	146
Рекомендации по работе с недвижимостью за рубежом	149
Глава 9. «Крыша»: versus'ы	155
Аренда vs покупка / Sale leaseback	156
Доходная недвижимость vs спекуляции	160
Строительство недвижимости vs покупка / Build-to-suit	162
Фонды vs прямые инвестиции	164
Задание	168
Глава 10. «Мебель и отделка»: аренда недвижимости	171
Как сдать помещение в аренду: десять рекомендаций арендодателю	173
Как выгодно арендовать помещение: десять советов арендатору	177
Арендатор и арендодатель: оппоненты или партнеры	180
История о самой необычной офисной сделке в России	180
Задание	186
Глава 11. «Инженерные системы»: будущее рынка недвижимости	189
Оригинальные виды недвижимости: что есть уже сегодня	191
Городское жилье. Кондоминиумы и коливинги	191
Офисы. Коворкинги	192
Индивидуальное жилье. Модульные дома	193
Коттеджные поселки. Экодеревни	194
Склады самообслуживания	195
Дома престарелых	196
Недвижимость будущего	197
Виртуальные офисы	197
Шеринг-ливинг	198
Шоурум-торговля	199

8 *Оглавление*

Комьюнити-проекты	200
История про комьюнити долгожителей	201
Задание	204
Глава 12. Вопросы	207
Вопросы для вдохновения	208
Три самых важных вопроса	211
Вопросы для понимания	212
Вопросы для знания	213
Заключение	217
Ответы к тестам	218

Предисловие

Я довольно давно, буквально через несколько лет своей карьеры в продажах, сменил ее на карьеру в недвижимости. И если в силу возраста я не застал 1990-е, то 2000-е я уже провел с головой в этом рынке. С тех пор как моего понимания бизнеса стало хватать для чтения литературы и анализа происходящего вокруг (а это произошло не то чтобы сразу), я всегда удивлялся, почему у нас так плохо с культурой потребления недвижимости. В 1990-х годах все рынки в России, которых в СССР не было: торговля, маркетинг и реклама, фондовый рынок, банковский и многие другие — стартовали с одинаковых позиций. Практически все они сначала развивались благодаря западному опыту, который приносили с собой американские и европейские «бизнес-ковбой». Потом на рынке появились международные компании. В недвижимости это были такие игроки, как турецкий девелопер ENKA и американский Hines, американские консалтинговые компании Cushman & Wakefield, Jones Lang LaSalle и CBRE. Они стали обучать тех, кто работал на рынке недвижимости: своих сотрудников, владельцев зданий, клиентов. Но не широкие массы.

Для всех остальных рынков со временем появилось множество литературы, переводной и российской, курсы и профессиональное образование. О стратегии, лидерстве, маркетинге и личном бренде — на любой вкус. О фондовом рынке — пожалуйста. А о недвижимости — почти ничего. Немногочисленные переводные книги, например «Профессиональный девелопмент недвижимости» Р. Пейзера и Д. Гамильтона*, явно слишком сложны для человека, покупающего квартиру, или компании, ищущей эффективное разовое решение для своего офиса. Методички из разряда «Ремонт своими руками» и вовсе не стоят упоминания.

Казалось бы, недвижимость всем нужна и важна. Каждый в своей жизни хоть раз сталкивается с вопросами покупки и продажи, аренды,

* Пейзер Р. Профессиональный девелопмент недвижимости: руководство ULI по ведению бизнеса / Р. Пейзер, Д. Гамильтон. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

инвестиций в недвижимость. А бизнесмены постоянно имеют дело с недвижимостью: покупают и арендуют склады, офисы, магазины...

Я начал активно изучать западный книжный рынок и обнаружил, что там есть книги для профессиональных девелоперов, для профессиональных риелторов, книги о финансах в недвижимости, книги с лучшими кейс-стадис по чему угодно, книги — пособия по инвестициям для домохозяек и «чайников». Некоторые книги, например «Основы финансирования и инвестиций в недвижимость» (Real Estate Finance and Investments, William Brueggeman), настолько популярны, что прошли 20 переизданий с 1972 года. А у нас ничего этого нет. Очевидно, американский опыт именно в этой сфере не очень применим к российской действительности. Агентская деятельность в Штатах лицензирована, рынки капитала работают иначе, вовлеченность населения в рынок недвижимости значительно отличается от нашей, как и на рынке ценных бумаг. Понятно. Но грустно.

Так появилась идея написать эту книгу — для бизнесменов и бизнесвумен, инвесторов и покупателей, арендаторов и всех тех, для кого недвижимость — это что-то большее, чем крыша над головой. Хочется надеяться, что с помощью этой книги качество принимаемых читателями решений станет выше, а также возрастет эффективность использования недвижимости в собственной жизни и работе.

Я старался написать о недвижимости просто и понятно, чтобы книга была интересна широкому кругу читателей. Хотелось дать полезные и важные знания о недвижимости, но чтобы книга не стала скучным учебником. Чтобы читать ее было интересно, но она не превратилась в развлекательный бизнес-роман. В итоге получился не совсем обычный формат литературы, в котором смешались академические концепции и математические задания, тесты и истории из жизни. Надеюсь, вам понравится.

Я написал эту книгу для непрофессионалов. Прежде всего для владельцев и менеджеров компаний. Ее категория — бизнес-литература, хотя иногда мы будем говорить и о личном. Книга может оказаться полезной и для тех, кто хочет только разобраться в вопросах, связанных с личным жильем. Также я буду рад, если профессионалы рынка — девелоперы, строители, консультанты, продавцы и управляющие — найдут для себя в книге что-либо интересное и поделятся со мной своими наблюдениями и идеями по ее улучшению.

Глава 1



Земля — начало для любой недвижимости. На самом деле недвижимость начинается даже не с земли, а с идеи. Идеи создать то, чего до этого не существовало. Началом для этой книги тоже стало желание создать то, чего до этого не было, — книгу на русском языке о недвижимости в целом как о целой отрасли в мировой экономике и важной сфере в жизни каждого человека.

Надо сказать, я никогда не планировал становиться ни экспертом в недвижимости, ни писателем. Если что-то из этого и получилось (о писательской стороне судить предстоит вам), то совершенно случайно, хотя и не против моей воли. В детстве я не знал, кем хочу стать: не было грез ни о карьере банкира, ни о космосе. Возможно, потому, что родители не проецировали на меня свои нереализованные мечты, а собственными я тогда еще не обзавелся. Я вырос, пошел по семейным стопам учиться на химика. Но быстро осознав, как и многие в 1990-х годах, что по специальности работать не буду, ушел в торговлю. Продавал разное, от масла танкерами и чипсов до журналов и массажеров. И за несколько лет в одной из российских торговых компаний вырос до руководителя по работе с ключевыми клиентами, которыми тогда были зарождающиеся «Ашаны» и «Перекрестки».

В какой-то момент меня пригласили на собеседование в агентство Penny Lane Realty и предложили работать с сетевыми магазинами в другой роли: продавать им недвижимость. Я согласился попробовать и выйти на работу на четыре дня, взяв отгул на прежнем месте. Но как только я вышел в агентство, мне предложили пару дней поработать в департаменте офисной недвижимости. Первые два дня я наблюдал за происходящим, а на третий день получил самого неинтересного клиента, которого только можно было придумать, — китайскую компанию, торговавшую пищевыми добавками, искавшую офис в 60 квадратных метров. Уже на следующий день я закрыл с ними сделку. Заработанная комиссия равнялась двухнедельной зарплате коммерческого директора в компании, где я прежде работал, и решение было принято. Я начал трудиться в агентстве. Так я попал в недвижимость.

Спустя несколько лет работы агентом в разных компаниях коллеги предложили мне присоединиться к ним и создать свой бизнес. И вот 15 лет назад мы с партнерами открыли агентство коммерческой недвижимости S.A.Ricci, занимавшееся офисами, складами и торговыми помещениями в Москве. В скором времени один из партнеров, придумавший создать компанию, Володя Авдеев, познакомил нас с крупной и старейшей из международных компаний — британской King Sturge. В ее 180 офисах по всему миру работало свыше 4000 человек. В тот год я узнал, что мир не ограничивается московской недвижимостью. Так я стал партнером агентства недвижимости.

О пользе английского и не только

Мы успели поработать всего несколько месяцев, когда летом 2006 года получили приглашение поучаствовать в летнем лагере для сотрудников King Sturge, который проходит каждый год под Оксфордом. Мои партнеры не смогли поехать: у кого-то заканчивался паспорт, кому-то не позволяли дела. Меня выдвинули делегатом от компании и уже через три недели отправили в Лондон.

Две недели, проведенные на этом мероприятии, я буду помнить всю свою жизнь. Дело в том, что в компании нескольких десятков человек из всех стран Европы, которые собрались, чтобы поделиться опытом и послушать старших партнеров компании, я был единственным, кто... не говорил по-английски. В школе и институте я изучал немецкий, так что английский знал на уровне пользователя интернета и рекламы. Смартфонов еще не было, Wi-Fi, изобретенный австралийцами годом раньше, только начинал появляться. Я решил пользоваться словарем АБВУЯ Lingvo, который установил на свой ноутбук. В течение двух недель я общался и впитывал максимум от выступлений и общения с людьми — насколько мне позволяла скорость поиска слов в программе. В конце мероприятия я получил от одного из партнеров King Sturge, Ричарда Фиддеса, премию The Best Improvement. В этом была не только оценка моего героизма и авантюризма, но и, конечно, доля британского сарказма, дававшего понять, что без английского в большом мире недвижимости будет крайне сложно.

В течение двух недель я узнавал про огромные фонды, которые инвестировали миллиарды в недвижимость, смотрел на концепции создания целых городов, слушал истории о том, как мои коллеги из Великобритании продавали один из терминалов аэропорта Хитроу. Англичане, которые занимались этим бизнесом уже несколько сотен лет, показали мне спектр возможностей в недвижимости. Так я понял, насколько велик рынок мировой недвижимости.

Научиться смотреть на окна и видеть то, что за ними

Я заметил, что у всех англичан на визитках было написано MRICS или FRICS. Я спросил, что это значит, и оказалось, так называют членов Королевского института независимых оценщиков). Оказывается, раньше, до 2000-х годов, в Великобритании вообще не брали на работу в сфере недвижимости тех, кто не прошел двухлетнее обучение в RICS. Даже на должность агента. Потом требования смягчились, но быть членом RICS почетно для каждого специалиста в недвижимости и по сей день.

Уже в Москве я зашел на сайт RICS, чтобы узнать о нем подробнее, и прямо на главной странице увидел историю одного из выпускников, который рассказывал о своем опыте образования. Это было потрясающе. Он писал что-то вроде: «Теперь, когда я иду по улицам Лондона и смотрю на окна жилых домов, офисных небоскребов, торговых центров, я как будто вижу их все насквозь. Понимаю, что стоит за каждым из них, чем заняты в них люди, какие компании их арендуют, кто финансировал их строительство и на каких условиях, какие компании их создавали, работают с ними, управляют ими и как они влияют друг на друга». В этот момент я понял, что хочу разбираться в недвижимости столь же глубоко. Так, хотя и спустя годы, я стал оценщиком и членом RICS.

Потом было несколько поворотных моментов. Из агентов мы превратились в консультантов, которые помогали девелоперам создавать и реализовывать проекты. Сделали несколько крупных проектов бизнес-центров, таких как «Красная Роза», NordStar Tower, «Линкор», Marr

Plaza, «Даниловская мануфактура» (проекты на десятки и даже сотни тысяч квадратных метров). Создали департамент консалтинга. Начали делать оценку недвижимости. Открыли направление жилой недвижимости.

Работали, пожалуй, с каждым крупным девелопером на рынке. Даже сделали для Сбербанка концепцию застройки крупнейшего проекта в России — МФЦ «Рублево-Архангельское», а для «Базэла» — концепцию редевелопмента Трехгорной мануфактуры на Рочдельской.

Компания росла, через семь лет в ней уже работало более 100 человек. Я пошел в МШУ «Сколково» получать образование по программе EMBA. И процессе обучения мне стало понятно, что дальше я не хочу заниматься консалтингом и даже управлять консалтинговой компанией. Возникло желание сделать что-то большее, конкретный проект, про который можно будет смело сказать, что он сделан мной. Так родилась девелоперская компания 3S Property Development, позже переименованная в 3S Group. Эту компанию я создал с нуля, от названия до покупки всех площадок, на которых компания строит сегодня, от стратегии до инвесторов и от команды до бренда «Талисман», под которым 3S Group продает свои жилые комплексы в Москве. Так я сам стал девелопером.

От консалтинга и девелопмента — к книге

Время идет, и мы тоже меняемся. В 2019 году я продал свои доли во всех бизнесах и начал заниматься зарубежными девелоперскими проектами, а в 2020 году создал компанию, инвестирующую в зарубежную и отечественную недвижимость. Так я стал инвестором.

И в этот момент начался карантин. Решения были приняты стремительно. Я с Кипра, а моя жена с дочкой из Москвы собрались и улетели за шесть часов с момента принятия решения. Улетели мы на Бабушкинское шоссе, к нашим друзьям Кате и Диме. Едва успели до закрытия границ. Катя Иноземцева руководит школой писательского мастерства Free Publicity. Раньше этого факта, а также Катиных постоянных вопросов о том, когда я планирую писать, было недостаточно, чтобы что-то произошло. В этот раз Катя застала меня врасплох. На совместной

утренней пробежке мы обсуждали какие-то вопросы о недвижимости, и Катя спросила:

— Паша, когда ты уже планируешь написать книгу?

— Катя, о чем? Все, что я знаю, не уникально, я не преподаватель, своих концепций и теорий не разработал, для мемуаров еще рано.

— Ты рассказываешь столько всего о недвижимости, о чем бы я никогда даже не подумала. И для нас, предпринимателей, это ценный опыт.

— Ну, о недвижимости у нас написана куча книг, не методичку же мне писать о покупке квартиры.

— Интересно, — задумчиво сказала на это Катя, — что это за книги? Набросаешь для меня списочек?

Я начал искать для Кати книги и понял, что на русскоязычном рынке крайне мало литературы о недвижимости. О фондовом рынке — пожалуйста. О стратегии, лидерстве, маркетинге и личном бренде — сколько хочешь. А о недвижимости почти ничего. Вроде тема актуальна, а на полках книжных магазинов недвижимости будто и не существует.

Так родилась идея написать эту книгу. А я стал писателем.

О чем эта книга? О том, как принимать решения о недвижимости каждый день. О том пространстве, которое есть между знаниями о покупке квартиры для себя и профессиональным образованием Университета Беркли в недвижимости.

Какую цель я ставил? Помочь непрофессионалам научиться разносторонне пользоваться недвижимостью. Поделиться своими знаниями о недвижимости, предостеречь от ошибок и показать, как принимать более правильные и осознанные решения.

Эта книга не претендует на энциклопедичность «Профессионального девелопмента недвижимости» Р. Пейзера и Д. Гамильтона, которая заслуженно пользуется успехом уже 30 лет и несколько раз переиздавалась на разных языках. Она преследует другие цели: дать возможность людям, далеким от недвижимости, расширить свой кругозор и разобраться в недвижимости, не меняя при этом свою профессию.

Как пользоваться книгой

Предлагаю вам три варианта.

Первый — прочесть всю книгу от начала до конца. Главы расположены в порядке, похожем на очередность этапов девелопмента недвижимости, поэтому я и расположил их таким образом, начиная с этой главы «Земля» и заканчивая главой «Инженерные системы».

Второй вариант — выбрать интересующие вас главы, например про финансы и аренду или про стратегию и будущее недвижимости. Если вас заинтересует та или иная глава, но информация покажется неполной, напишите мне, и я с радостью порекомендую вам источники, где можно найти больше материала для изучения. Я не стал включать сюда все, что хотел бы, чтобы книга не стала похожа на том Большой химической энциклопедии или «Корпоративные финансы» Р. Брейли и С. Майерса (первая страниц на восемьсот, а вторая, о ужас, на 1008 страниц).

И наконец, третий вариант — начать с главы вопросов, которой книга завершается, посмотреть, нет ли там вопроса, который вас интересует, и перейти по ссылке на нужную главу.