В честь своего пятилетия журнал Cbonds Review решил опубликовать эксклюзивное интервью с его создателем, идейным вдохновителем и первым главным редактором. На страницах ноябрьского номера Сергей Лялин, руководитель группы Cbonds, рассказывает о том, почему он всегда мечтал издавать журнал об облигациях и чем ему запомнились первые интервью с инвестбанкирами, комментирует сделку по продаже части акций Cbonds сторонним инвесторам, слияние с аналитической группой ReDeal и планы экспансии за рубеж, а также рассуждает о том, почему кризисы — это хорошо, цивилизованный дауншифтинг — не для него, а Питер лучше Москвы.

Сергей ЛЯЛИН, генеральный директор, Cbonds

«Я вижу Cbonds глобальной компанией»

ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ КОМПАНИЕЙ, ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНО В ОПРЕДЕЛЕННЫЙ МОМЕНТ ПОБЫВАТЬ В РОЛИ КАЖДОГО ИЗ СОТРУДНИКОВ

– Не ошибусь, если скажу, что Cbonds Review, отмечающий пятилетие, до сих пор остается фактически единственным журналом в России, посвященным именно рынку облигаций. Как родилась идея создания такого проекта?

– Для меня идея создания журнала об облигациях всегда была на уровне некой мечты. Я задумывался об этом с первых лет существования сайта Cbonds. Наверное, поэтому, когда решение издавать такой журнал все же созрело, его вряд ли можно было назвать четко просчитанным бизнес-проектом. Конечно, какие-то цифры в голове крутились: сколько стоит тираж, какое количество людей необходимо для запуска проекта, за что нужно платить и так далее. Но все-таки в первую очередь для меня это скорее эмоциональный порыв, и я достаточно много своих сил вложил в запуск издания.

– Вы ведь стали не просто издателем, но еще и первым главным редактором журнала. Каково было ощущать себя в такой роли?

– Это правда, я действительно сам поначалу выступал в роли главного редактора и, признаюсь, очень рад, что смог побывать в этой шкуре. Я вообще убежден: чтобы эффективно управлять компанией, очень полезно в определенный момент побывать в роли каждого из сотрудников. Когда-то я был контент-менеджером сайта Cbonds, выполнял функции сейлз-менеджера проекта, какую-то часть программного кода для сайта даже писал, самолично занимался организацией конференций, был главным редактором журнала. Разве что главным бухгалтером не довелось побывать. Весь этот опыт оказался очень полезным. Главное, что я для себя понял, будучи редактором журнала — то, что это на самом деле очень большая и тяжелая работа. Поначалу я не подозревал, насколько это трудоемкий процесс — брать чужие статьи и превращать их в адекватные материалы, написанные нормальным русским языком, чтобы это было профессионально и интересно для читателей. Помню, что в тот период, когда мы запускали проект, я практически работал без выходных. Когда мне наконец-то удалось привлечь в проект выделенного главного редактора журнала, я, что называется, вздохнул свободно.

– Первые интервью с участниками рынка для журнала делали именно вы. Кто больше запомнился вам как собеседник?

– Очень хорошо помню интервью с ныне опальным Виталием Архангельским, президентом группы «Осло Марин». Это был такой скорее дружественный материал. Дело в том, что мы с Виталием учились на соседних отделениях в СПбГУ и были неплохо знакомы. Помню первое интервью с Жаком

дер Мегридичяном, бывшим главным исполнительным директором по управлению бизнесом «Тройки Диалог». Очень хорошо запомнилось интервью с Александром Винокуровым, экс-владельцем банка «КИТ Финанс». Все герои публикаций — очень интересные люди!

– За последний год на рынке печатных медиа проявилась любопытная тенденция: закрылось сразу несколько достаточно известных издательских проектов, рассчитанных как раз на финансистов. Это отголоски кризиса или все же дело в том, что участникам рынка не очень-то нужны издания о финансах?

– Я слышал такую интересную гипотезу: есть два относительно устойчивых формата изданий — ежедневная газета и ежемесячный журнал. И есть очень тяжелый и очень неустойчивый формат еженедельного журнала. Именно к такому типу и относились проекты, о которых вы, я полагаю, упомянули — Smart Money и «Финанс». Делать такой проект с точки зрения затрат довольно накладно, потому что он печатается достаточно часто. При этом еженедельное издание нужно распространять очень оперативно, чтобы оно попадало в руки читателям вовремя, не устаревая по пути. С другой стороны, это и не газета, которой нет равных по оперативности и актуальности информации. Получается, что еженедельный формат — самый неустойчивый и, наверное, с точки зрения бизнеса наиболее сложный. Возможно, произошедшие изменения на медиарынке связаны именно с этими причинами.

– Вы сами никогда не рассматривали проект издания журнала как бизнес?

– Действительно, по факту для компании это всегда был скорее имиджевый проект. Хотя, конечно, мне бы хотелось, чтобы журнал был отдельным самодостаточным бизнесом, но сказать, что это на самом деле так, было бы преувеличением. Я рад, что проект себя почти полностью окупает. Приятно, что это не пустая растрата денег на какие-то имиджевые цели. Скажем так: для нас это неплохой имиджевый проект, который к тому же оправдывает затраты на свое создание.

– 2011 год для Cbonds даже дважды юбилейный: пятилетие журнала, десятилетие компании. Чем не повод подвести промежуточные, наиболее значимые итоги десятилетки. В прошлом году, к примеру, у компании появились новые акционеры. Почему вы приняли решение расстаться с частью своей доли в бизнесе?

– Действительно, в прошлом году состоялась сделка по продаже части акций Cbonds одному небольшому фонду private equity. Но продавцом в основном выступал не я, а другие инвесторы, которые изначально присутствовали в нашем бизнесе. Я не буду раскрывать доли собственности, но по факту я продал совсем незначительную часть своих акций. Я верю в развитие компании и не планирую в обозримом будущем выходить из этого бизнеса.

> «КОМПАНИЯ НЕ СТАВИТ ЗАДАЧИ ОХВАТИТЬ ВСЕ ТЕМАТИЧЕСКИЕ НИШИ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ, ПОТОМУ ЧТО НЕ НА КАЖДОЙ ИДЕЕ МОЖНО ПОСТРОИТЬ ИНТЕРЕСНЫЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ БИЗНЕСА ПРОЕКТ»

– Тем не менее, вам ведь периодически поступают предложения о продаже бизнеса со стороны крупнейших, в том числе и международных игроков на рынке информационного бизнеса. Вы можете прокомментировать эту информацию, назвать конкретные компании, которым было бы интересно войти в ваш бизнес?

– Не готов сейчас называть конкретные имена. Действительно, какие-то переговоры периодически идут. Но ни с кем из потенциальных покупателей они не находятся на той стадии, чтобы об этом можно было объявлять публично. А если бы у нас и существовали какие-то принципиальные договоренности, я, вероятнее всего, был бы связан соглашением о конфиденциальности.

– Вы сказали о том, что не планируете размывать свою долю. И все же: если бы мы говорили о предложении, от которого невозможно отказаться, что это была бы за сумма в вашем случае?

– Честно говоря, я и для себя, наверное, не смог бы сейчас ответить на этот вопрос. Сложно сказать…

– В начале октября ГК Cbonds объявила о слиянии с аналитической группой ReDeal, владеющей порталами Mergers.ru и Offerings.ru. Для чего вам эти проекты и на какой эффект от синергии вы рассчитываете?

– Мотив сделки понятен: здесь угадывается наше здоровое желание расширяться и увеличивать объем бизнеса. Основной рынок, который покрывает аналитическая группа ReDeal — слияния и поглощения. Это некая ниша, смежная с теми сегментами, которыми занимается Cbonds, и в которой мы до последнего момента не присутствовали. В этом плане здравая логика в подобном бизнес-решении есть. Mergers.ru — это сайт, имеющий свою аудиторию, четкую тематику, лояльную базу пользователей. Но при этом технологически этот проект нуждается в существенной переработке. И за счет наших ресурсов и опыта он может быть поднят на новый уровень с точки зрения функционала, предоставляемого пользователям, и, соответственно, того денежного потока, который он генерирует.

– Два года назад группа Cbonds запустила близкий по тематике Mergers.ru и Offerings.ru проект — сайт Preqveca.ru, посвященный рынку прямых инвестиций в России. Вы довольны результатами его работы? Будут ли эти проекты тесно взаимодействовать в рамках группы?

– Данные проекты действительно близки по тематике, но это не одно и то же. И у нас есть некое понимание того, где проходит границами между ними. Это позволит в будущем избежать конфликта бизнес-интересов внутри одной группы. На самом деле, ответ на ваш вопрос непростой. С одной стороны, я доволен сайтом Preqveca.ru, тем, как он развивается. Но, к сожалению, мы упираемся в крайне низкий уро-

вень развития самой индустрии private equity в России, становясь заложниками ситуации в отрасли в целом. Во-первых, количество фондов, работающих на этом рынке, остается крайне небольшим. При этом сами фонды еще и жалуются на то, что им очень сложно находить интересные и коммерчески привлекательные проекты. Поэтому, как и сам рынок, посвященный ему проект и этот бизнес находятся пока скорее в зачаточном состоянии. Тем не менее, со следующего года мы переводим часть функционала на сайте в режим платного доступа. Наверное, это станет лучшим тестом для проекта и покажет, насколько он востребован рынком. В этом случае люди голосуют деньгами: если они готовы за информацию платить, значит она им нужна.

– Есть ли у ГК Cbonds планы по развитию проектов еще в каких-то смежных тематических сегментах?

– Идей много. Но мы не ставим задачи охватить все, что относится к тематике финансового рынка, потому что не на каждой идее можно построить интересный с точки зрения бизнеса проект. Опыт показывает, что и в истории нашей компании далеко не все проекты были успешны. Мало кто помнит, что в свое время у нас был проект по ипотеке Ipocredit.ru, который мы впоследствии продали с убытком для себя. Вокруг этой темы нам не удалось выстроить бизнес-модель, окупающую создание, ведение и, самое главное, раскрутку этого сайта за счет размещенной на нем рекламы. Это лишний раз подтверждает, что не вокруг каждой темы можно построить бизнес. Если честно, то на данном этапе у нас нет активного желания расти вширь. Сделка с Mergers.ru — скорее исключение: просто мне нравится этот проект, я вижу, как там построить бизнес. Кроме того, мне импонирует основатель и главный идеолог этого проекта Юрий Игнатишин. У нас довольно удачная личная совместимость.

> МЫ ХОТИМ ОХВАТИТЬ РЫНКИ ОБЛИГАЦИЙ ДРУГИХ СТРАН. В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ РЕЧЬ ИДЕТ ПРО РЫНКИ EMERGING MARKETS

– Если не вширь, то вглубь. Каков «наполеоновский план»: каким вы видите бизнес группы компаний, скажем, еще через десять лет?

– Во-первых, мне бы, конечно, хотелось, чтобы ГК Cbonds была в большей степени глобальной компанией. Мы хотим, и я этого не скрываю, охватить рынки облигаций других стран. Наверное, в первую очередь речь идет про рынки emerging markets. В октябре Cbonds запустил раздел по рынку облигаций Польши. Пока это только англоязычная версия. Надеюсь, что в начале декабря стартует полноценная версия на польском языке. Если этот шаг окажется успешным, то дальше, вероятно, последует экспансия в другие страны Центральной и Восточной Европы. Затем, возможно, примем решение двигаться дальше. С прошлого года мы делаем проект по еврооблигациям emerging markets. Похвастаться очень большим количеством подписчиков на этом сегменте не могу, но динамика растущая. У нас есть ощущение, что эта информация нужна и востребована рынком. Поэтому мне хочется развивать бизнес Cbonds как глобальный, чтобы доля доходов, которые мы зарабатываем вне российского рынка, в общей структуре доходов компании росла. При этом очевидно, что Россия была, есть и, думаю, останется для нас основным рынком.

– Почему решили начать глобальную экспансию именно с Польши?

– Мы анализировали несколько стран. Основными критериями для выбора рынка были его размеры и, что немаловажно, количество работающих в стране финансовых институтов. Есть, к примеру, огромная страна Индия, в которой представлено всего порядка 30 банков. Получается, даже охватив огромный индийский рынок, мы очень быстро столкнулись бы с проблемой, кому продавать данную информацию. В Польше ситуация несколько иная. Там существует огромный рынок госбумаг, в два раза больше российского, и более скромный сегмент корпоративного долга, раз в пять уступающий по объемам российскому. Но количество финансовых институтов, представленных в Польше, довольно значительное. Там неплохо развит банковский сектор, работает большое количество управляющих, брокерских, страховых компаний. Кроме того, не последний фактор для нас — это географическая близость. Да, есть, скажем, достаточно развитый и интересный рынок облигаций в ЮАР. Но до Польши лететь два часа, а до ЮАР, по самым скромным подсчетам, часов 16–17.

> НЕ ДУМАЮ, ЧТО Я ХОТЕЛ БЫ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ ОСТАВИТЬ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ, ПРЕВРАТИВШИСЬ В ПАССИВНОГО АКЦИОНЕРА. ЭТО НЕ ДЛЯ МЕНЯ

– Работой действующих в СНГ региональных офисов вы довольны? Какие планы по развитию бизнеса на рынках Украины и Казахстана?

– Прежде всего, я бы довольно четко провел разграничение между Украиной и Казахстаном. Тем, как идет наш бизнес в Украине, я вполне доволен. У нас достаточно неплохо обстоят дела с развитием украинского сайта Cbonds. Количество подписчиков на этот проект составляет примерно 25% российской базы, что я считаю очень хорошим показателем. С сайтом Investfunds.ua в Украине все несколько сложнее: проект интересный, посещаемый, популярный, но доходов от рекламы он приносит несопоставимо меньше, чем российский сайт. Конференции в Украине мы тоже проводим и весьма успешно, но опять-таки по масштабам эта деятельность несравнима с конференционным бизнесом в России.

Что касается Казахстана, то эта страна как была, так и остается для

меня большим знаком вопроса. Хотя я был в Казахстане в общей сложности не меньше десяти раз, но по-прежнему не понимаю, как развивается и развивается ли вообще финансовый рынок в этой стране. Сейчас у меня есть ощущение, что он движется скорее по какой-то нисходящей траектории. Казахский рынок облигаций очень замкнутый в себе, с крайне ограниченным количеством участников. Ликвидного рынка акций там практически нет, как следствие почти отсутствует рынок паевых фондов. Поэтому офис Cbonds в Казахстане существует и работает, но пока это можно назвать скорее проектом, нежели действующим бизнесом, приносящим доход. Единственный полноценный бизнес-проект в Казахстане для нас — это проведение ежегодной конференции.

КРИЗИСЫ ВО МНОГОМ ЯВЛЯЮТСЯ НЕКИМ БЛАГОМ. ОНИ СЛУЖАТ ДЛЯ ОЧИЩЕНИЯ ЭКОНОМИКИ ОТ НАКОПИВШИХСЯ НЕЭФФЕКТИВНОСТЕЙ

– За последние десять лет ГК Cbonds стала крупнейшим оператором финансовых конференций в СНГ. Каким вы хотели бы видеть этот бизнес в дальнейшем?

– Мне бы хотелось, чтобы мы продолжали находить новые интересные темы для проведения конференций. Я считаю, что компания очень правильно воспользовалась теми возможностями, которые открылись в кризис: в 2009–2010 годах мы существенно расширили список проводимых конференций, в том числе заняв совершенно новые ниши, которые до этого числились за другими игроками. Я хотел бы, чтобы мы каждый год добавляли к линейке проводимых нами конференций одно-два новых мероприятия. Не думаю, что мы потянем какой-то более интенсивный рост в этом направлении. Но одна-две новые конференции ежегодно нам вполне по силам.

– Многие собственники бизнесов очень любят повторять фразу, что главное в бизнесе — это люди. Как вы относитесь к вопросу мотивации сотрудников? Что, по-вашему, держит людей в компании Cbonds?

– Прежде всего, конечно, то, что им попросту уходить некуда в Петербурге… (*Смеется.*) Если серьезно, то я думаю, что, безусловно, имеет значение материальная мотивация. Когда ты людям систематически недоплачиваешь, рано или поздно они уходят. Поэтому надо платить по рынку, а желательно немного больше, потому что мне хочется, чтобы в компании работали специалисты высокого, а не среднего уровня. Во-вторых, я думаю, что в Cbonds важную роль играет нематериальная мотивация: она базируется на простой идее, что у людей есть возможность получать удовольствие от дела, в которое они вовлечены. Мы создаем информационные ресурсы, журналы, справочники, которые имеют вес, влияние на общероссийском, а в некоторых случаях — на глобальном уровне. Конечно, это приятно, интересно. Я искренне надеюсь, что наши сотрудники могут с гордостью говорить, что они работают в компании Cbonds. Мне бы хотелось сделать все, для того чтобы это продолжалось и в дальнейшем.

– Сейчас вы полностью участвуете в оперативном управлении бизнесом. Это, согласитесь, постоянный стресс, большие нагрузки и в каких-то моментах неизбежная рутина. А не задумывались над тем, чтобы попробовать воплотить в жизнь романтическую мечту, которую лелеет в душе каждый третий трейдер, аналитик, инвестбанкир, и, подобно герою Рассела Кроу в

фильме «Хороший год», оставить повседневные заботы, перебраться куда-нибудь, где тепло, растут оливковые деревья и делают вино — в общем, заняться цивилизованным дауншифтингом?

– Звучит неплохо! Действительно, иногда приходится рассуждать с друзьями на тему того, как хорошо было бы заработать много денег, купить домик на юге Франции, на севере Италии или еще где-нибудь и существовать на доходы от собственного капитала, не работая при этом. Когда я слышу подобные разговоры, то понимаю, что вряд ли смог бы так жить. Ну, во-первых, я считаю себя еще достаточно молодым для таких прожектов. Во-вторых, я элементарно не могу не работать. Поэтому, естественно, хочу продолжать приносить пользу своей компании. Кроме того, у меня нет каких-то бизнес-проектов вне Cbonds. Вся моя деятельность так или иначе связана с компанией. Поэтому не думаю, что я хотел бы в ближайшем будущем оставить управление бизнесом, превратившись в пассивного акционера. Это не для меня.

Другое дело, что я в значительной степени вижу свою задачу в том, чтобы воспитать в рамках Cbonds таких менеджеров, руководителей подразделений, которые были бы достаточно самостоятельны в принятии решений, имели достаточно большие полномочия и являлись в значительной степени ответственными за развитие этого бизнеса. Я не исключаю, что если компания будет расти и становиться глобальной, то моя роль тоже будет меняться, постепенно все больше сводиться к тому, чтобы контролировать глобальное распределение ресурсов внутри компании, нежели участвовать в работе каждого подразделения. Поэтому, наверное, я бы хотел, чтобы моя деятельность становилась более стратегической, менее связанной с оперативным контролем в компании. Но, повторюсь, я все равно пока не вижу себя вне активной работы в Cbonds.

– Кстати, вы никогда не получали предложения поработать наемным менеджером, например, на какой-нибудь уважаемый банк?

– Конечно, поначалу такие предложения поступали, и зачастую они были весьма заманчивыми с коммерческой точки зрения. Сейчас-то, откровенно говоря, уже поздно. Никакого опыта в инвестиционно-банковсковском бизнесе у меня нет. Кроме того, мне, если честно, очень нравится моя нынешняя работа, вряд ли я захотел бы ее на что-то обменять. Что сыграло роль тогда? Наверное, прежде всего драйв, который ты получаешь от того, что являешься руководителем, вдохновителем собственного бизнеса. Это ни с чем не сравнить, тем более с наемной работой.

«МЫ В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ВИДИМ КОНКУРЕНТОВ НЕ В МЕСТНЫХ РЕСУРСАХ, А В ГЛОБАЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ, ТАКИХ КАК BLOOMBERG И THOMSON REUTERS»

– А как повлиял на эти ощущения кризис 2008 года?

– Конечно, для компании и для меня лично это было тяжелое испытание. Однако сейчас, три года спустя, пройдя тот период, я понимаю, что кризисы во многом являются неким благом. Они служат для очищения экономики от накопившихся неэффективностей: как на уровне отдельных бизнесов, так и на уровне конкретных компаний и их сотрудников. Кризис — это время, когда люди вдруг задумываются об эффективности той или иной компании. В кризис 2008 года в компании Cbonds была очень серьезно перестроена система управления, какие-то подразделения были расформированы, другие скомпонованы по-другому, полностью изменена система мотивации, наконец, была в принципе значительно перестроена бизнес-модель сайта Cbonds. Мы ввели к нему частично платный доступ. Я считаю, что все эти шаги были абсолютно правильными и помогли очень существенно повысить эффективность компании.

– Как вы считаете, почему лояльность бренду Cbonds настолько высока? Ведь даже тогда, когда компания ввела платный доступ к сайту, вам удалось сохранить основное число пользователей. При этом на рынке не раз появлялись проекты, которые в принципе пытались копировать модель Cbonds с точки зрения контента.

– Я думаю, что в значительной степени успех нашего проекта связан с правильно найденным соотношением платного и бесплатного контента. Называть сайт Cbonds платным неправильно. Если разобраться, сайт остался бесплатным, но на нем появилась часть функционала, за доступ к которому надо заплатить. Здесь выбор правильного сочетания этих двух компонентов является очень важным. Понятно, что в моменте мы, наверное, можем заработать больше, введя полностью платный доступ к проекту. Но я понимаю, что при этом мы потеряем часть аудитории, которой данная информация нужна, но лишь эпизодически, в ограниченном обьеме и не в той мере, чтобы они готовы были за нее платить. Они будут получать ее на каких-то конкурирующих сайтах. Оставшись на Cbonds, в дальнейшем эти пользователи, вероятно, были бы готовы заплатить за подобный контент, но по факту уже привыкли к альтернативным проектам. Поэтому наша задача во многом состоит в выборе правильного микса из платной и бесплатной информации. Видимо, нам это удалось.

Кроме того, я бы не сказал, что в этом сегменте существует какая-то бешеная конкуренция. Естественно, есть ряд ресурсов, предоставляющих подобную информацию, но сказать, что конкуренты дышат нам в затылок, нельзя. Cbonds воспринимается как лидер данного сегмента, основной и наиболее авторитетный источник информации. Пожалуй, мы в большей степени видим конкурентов не в местных ресурсах, а в глобальных информационных системах, таких как Bloomberg и Thomson Reuters. Тот функционал, который предоставляют эти ресурсы, значительно превосходит текущие возможности Cbonds. Но здесь мы выигрываем за счет несопоставимо более низ-

кой цены. Кроме того, чем система сложнее, как в случае с Bloomberg и Reuters, тем неудобнее пользоваться каким-то конкретным разделом данного проекта. Сайт Cbonds — это именно сайт по облигациям, который позволяет достаточно быстро находить информацию о российских выпусках долговых ценных бумаг. У меня нет опыта активной работы с Bloomberg, но очевидно, что многие, казалось бы, простые веши в нем искать и использовать значительно сложнее, чем в Cbonds. И не забывайте, что поставить терминал Bloomberg каждому сотруднику крупного банка было бы весьма накладно. Наш принцип основан на том, что мы продаем лицензию, которая может быть установлена в зависимости от уровня доступа неограниченному количеству пользователей внутри одной компании.

Видимо, мы просто нашли правильную нишу, ее удерживаем, продолжаем инвестировать в проект. У нас есть несколько программистов, которые полностью занимаются развитием сайта Cbonds. Очевидно, что это приносит свои плоды.

– Думаю, вам неоднократно задавали этот вопрос раньше: почему Cbonds, который является по сути федеральным, даже международным проектом, до сих пор имеет питерскую прописку?

– Это вопрос, который мне действительно часто задавали в первые годы существования Cbonds и практически перестали задавать сейчас. Я очень люблю Петербург, я родился в этом городе, всю свою жизнь прожил здесь. Но при этом я отдаю себе отчет вот в чем: если бы я понимал, что для развития бизнеса нужно переехать в Москву, я взял бы и без колебаний переехал, несмотря на любые сантименты. Но у меня как не было, так и нет понимания, что это действительно необходимо для бизнеса. Когда мне задают подобные вопросы, я спрашиваю: «А зачем?» В бизнесе важны две составляющие. Первая — это персонал. С этим в Петербурге все обстоит неплохо: в городе, где много вузов, много людей, привлечь в компанию хороших, умных, интересных сотрудников не является проблемой. Кроме того, не будем забывать, что зарплаты в Петербурге все-таки ниже, чем в Москве. Вторая компонента — доступ и взаимодействие с клиентами. Дело в том, что те услуги, которые мы продаем, не требуют личных встреч, общения лицом к лицу. Если мы говорим про доступ к сайту или участие в конференции, то эту услугу клиенты получают посредством несложной процедуры регистрации, подачи онлайн-заявки, при необходимости — телефонного звонка. Может быть, немного сложнее с услугами, которые связаны с продажей рекламы. Но опять-таки, в основном мы работаем с неким сформированным кругом рекламодателей, с которыми сотрудничаем на протяжении многих лет. Да, необходимо с ними видеться, и я сам периодически езжу в Москву, как и другие сотрудники компании. Но при сформированном взаимном доверии между людьми очень часто многие вопросы решаются удаленно, не требуют личной встречи.

> «Я НЕ ИСКЛЮЧАЮ, ЧТО ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ CBONDS МОЖЕТ ПОПРОБОВАТЬ, СКАЖЕМ, ПРОВЕСТИ IPO»

А вообще я думаю, что чрезмерное тяготение российского бизнеса к Москве является в какой-то степени следствием высокой коррупции в российском обществе и сильной завязки бизнеса на власть. Когда нужно проводить продажу лицом к лицу? Тогда, когда это нельзя обсудить по телефону или с помощью других способов коммуникации. Говоря прямым текстом — когда это подразумевает выдачу откатов. Поскольку Cbonds — компания изначально рыночная и не коррумпированная, откатов мы ни за что не платим, то в таком чрезмерно частом личном общении потребности нет, все вопросы можно решать дистанционно или в рамках плановых командировок.

– Гипотетически можно предположить, что компания Cbonds когда-нибудь сама выступит, например, эмитентом облигаций?

– Я думаю, что нет. После прошлого кризиса у участников рынка появилось правильное понимание, что облигации — это инструмент для стабильного, хорошо функционирующего и при этом достаточно крупного бизнеса. Cbonds — это все-таки (по крайней мере на данном этапе) не очень крупный бизнес, растущий, и если сравнивать нас с тем же «Газпромом», МТС и РЖД, бизнес с высоким уровнем рисков. Поэтому намного более вероятно, на мой взгляд, что через какое-то время Cbonds попробует, скажем, провести IPO. Понятно, что сейчас ни по масштабу, ни по уровню корпоративного управления, ни по иным критериям мы до этого не доросли. Тем не менее, я понимаю, что это идея, которая в течение ближайших пяти лет теоретически может быть воплощена в жизнь. Другое дело, что тут мы упираемся в фактическое отсутствие в России платформы для проведения IPO небольших размеров. В текущих условиях все равно нужно, чтобы капитализация компании составляла минимум $100 млн. Мы пока до этого уровня существенно недотягиваем. Если бы в России был рынок IPO для небольших компаний, возможно, мы уже сейчас могли бы в эту сторону посмотреть. Но по факту такой инфраструктуры нет. Это как минимум означает, что у нас есть время, для того чтобы к такому ответственному шагу подготовиться.

– На что остается время кроме работы?

– Всегда немного завидовал людям, имеющим четко выраженное хобби — какое-то спортивное увлечение, коллекционирование или что-то еще. Но вот у меня такого хобби нет. Время стараюсь проводить достаточно разнообразно. Люблю путешествовать: за год обязательно получается организовать несколько интересных поездок. В остальном всего понемногу — кино, спорт, театры, книги, друзья, природа… Впрочем, может, это и есть самое главное в жизни — найти свой правильный набор занятий, идеальный баланс между работой и семьей, чтобы чувствовать себя счастливым. Мне кажется, что я для себя «формулу счастья» нашел.