



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

нато долгосрочное планирование — на 20–30 лет. Пауза в один год непоказательна. В долгосрочной перспективе развитие отельного рынка в России будет превосходить по темпам рост офисной или торговой недвижимости. Вот этот тренд мы и уловили почти 15 лет назад. Первый отель открыли в 2014 году на Московском, 73. Он был спроектирован еще в традиционном формате: минимальный номер — 23 метра, есть двухкомнатные номера по 60 метров.

BG: А как вы рискнули пойти на уменьшение площади?

А. Ш.: Нужно понимать: Россия не является каким-то особенным местом, где будет происходить что-то иное. Мы все равно часть Европы, часть Азии, поэтому так или иначе к нам придут все западные и восточные тренды. Я ездил на конференции по недвижимости в Канни, Лондон, Мюнхен, Нью-Йорк и увидел, что появились совершенно новые отели. Яркий пример — Citizen M, где номер площадью 10,5 кв. м и большие пространства для социализации. Причем крупные компании тоже подхватили этот тренд: сеть Marriott открыла в Нью-Йорке, в двух кварталах от Центрального парка, отель Моху, где 700 номеров по 12 кв. м. Дизайн авторский, яркий, продуманные общественные пространства, и за счет этого маленькие номера сдаются по цене больших. То же самое я увидел в Шанхае, Гонконге и подумал: это может заработать и в России!

BG: Довольно экзотичный формат, вы в нем не сомневались?

А. Ш.: Меня убедили не только отдельные примеры. С удивлением я услышал, что на конференциях по недвижимости часто говорят об одиночестве: люди много времени проводят во втором, виртуальном мире, поэтому им не хватает живого общения. Антропологи и нейробиологи обсуждали причины, по которым это происходит, почему не вырабатываются гормоны счастья даже в больших номерах и квартирах.

Все дело в том, что мы остались социальным племенем, членам которого необходимо общение друг с другом для психологического комфорта. Даже если вы погружены в интернет, но при этом сидите за одним столом, возникает чувство локтя. Это быстро поняли западные компании и стали на этом зарабатывать. Я посетил коливинг The Collective Old Oak на 600 номе-

ров в Лондоне, познакомился с идеологией проекта — и окончательно уверовал в новый формат.

BG: Есть мнение, что в России digital nomad и generation rent — это крайне узкая прослойка, а все эти digital-проекты — очередной пузырь, как было с дотками.

А. Ш.: Сегмент креативной молодежи, действительно, «узкий» — всего-то 28 млн человек! Это по подсчетам Российской академии наук, причем растет он такими же невероятными темпами, как в свое время пролетариат. Вспомните, в XIX веке 90% населения работало на земле, сейчас, в развитых странах, всего 2%. И тогда, и сейчас происходят мощнейшие изменения. Что касается digital-пузырей, они будут надуваться, но наиболее сильные компании все равно продолжают движение. Мы нашли новую нефть, и в экономике все большую долю занимает именно digital.

МАССОВИК-ЗАТЕЙНИК ВОЗВРАЩАЕТСЯ

BG: Поговорим о формате коливингов, чем они отличаются, кроме больших общественных пространств?

А. Ш.: Проживающие сильно влияют друг на друга. Можно почитать Оскара Хартмана о том, как он делал коливинг в Америке и все развалилось, потому что ребята начали зеркалить неуспех. Коливинг можно сравнить с хорошей школой или скорее университетом: ты растешь быстрее, если вокруг тебя люди, тоже стремящиеся к успеху.

Наш кластер для креативной молодежи Digital Village — это вертикаль успеха. Молодые ребята подтягивают друг друга, как и в We&I, проводят занятия по йоге и пилатесу, маркетологи рассказывают, как развивать digital-маркетинг, юристы — о разных аспектах креативного бизнеса и так далее. И все это на 8 тыс. кв. м общественных пространств.

BG: Кто управляет этими процессами?

А. Ш.: С моей точки зрения, понимать молодых могут только молодые. Я готов к ним прислушиваться и делаю это. Операционному директору коливингов сети Vertical в Петербурге 26 лет. Руководителю коливинга You&Co в Дубае — 32 года. А команды у них еще более молодые, на ресепшен ребята 20–22 лет. И обязательно есть ко-

мьюнити-менеджер. Он составляет программу на неделю, договаривается с жильцами и внешними спикерами о лекциях, занятиях, организует обсуждение фильмов, которые демонстрируются по вечерам в кинотеатре коливинга.

Профессия новая, но я периодически говорю: колледж, у нас в СССР это уже было, это же массовик-затейник! Вспоминайте, что нам нравилось ездить в пионерские лагеря, там тоже занимались нашим развитием, и это было здорово. Сейчас лучшее из скаутского опыта и пионерского движения предлагается для уже взрослых людей, у которых хромают навыки общения из-за того, что они много времени проводят в виртуальном мире. При заселении в коливинги мы спрашиваем: «Интересно ли вам будет пообщаться с другими гостями?» Почти 90% отвечают, что да. При этом на вопрос «А готовы ли вы сами инициировать общение?» 80% отвечают отрицательно. Раз желание есть, навыка нет, нужно помогать. Комьюнити-менеджеры — очень важные специалисты, они помогают развитию своего племени.

BG: Есть разница между сотрудниками и клиентами компании в разных странах?

А. Ш.: Молодежь во Франции, в Скандинавии, Китае такая же, как и у нас. Отличий все меньше, потому что они смотрят примерно одни и те же фильмы, читают одни и те же книги. Национальный колорит все меньше влияет. Гораздо больше различий между поколениями, между мной и этими ребятами. Благо у меня дети: дочери — 31 год, сыну — 28, он развивает коливинги в Дубае, среднему — 25 и младшему — 14. Они помогают мне понимать и клиентов, и сотрудников.

Могу сказать, что молодое поколение лучше, чем были мы. Доброе, целеустремленное, да, зависит в видеоиграх, но когда в Весаг появилась первая сетка, я тоже ночами просиживал в офисе — играл.

Что еще отличает молодежь? Жизнь в двух мирах, нашем и виртуальном, и аполитичность, проактивность, стремление достичь успеха в профессии. Поэтому я убежден: биться нужно не за территории, а за digital-миры. Вот они бесконечные, щедрые, неосвоенные, как в свое время Дикий Запад. И поэтому Digital Village необходимы в России: еще два-три проекта в Петербурге, пять-семь — в Москве и минимум по одному в каждом миллионнике.

Молодежь будет чувствовать себя комфортно, ей не захочется уезжать. А ведь за последние двадцать лет 5 млн человек покинули страну. Это очень много.

BG: Кто вкладывается в «Дикий Запад»?

А. Ш.: Много частных лиц, которые покупают один-два юнита в коливинге. Примерно половина инвесторов выкупают сразу по 20–30 юнитов за \$2–3 млн. Это можно сравнить с тем, как раньше вкладывались в стрит-ритейл, те самые маленькие магазинчики у дома. Коливинги интереснее: 25% годовых плюс осознание, что вы инвестируете в будущее своих детей и целого поколения. Похожая ситуация была в Америке, там университеты строились на частные средства. У нас то же самое, потому что коливинг, напомним, — вертикаль успеха.

МАХОВИК НОВОГО РЫНКА

BG: Как на компанию повлияли последние события?

А. Ш.: В начале года дубайский коливинг был на 90% заполнен русскими, сейчас только на 50%. Их заменили проживающие из других стран, включая европейские. После февраля часть гостей из наших российских проектов переехала в Дубай, но уже в июне-июле некоторые вернулись: языковой барьер, страх мобилизации, плюс многие сервисы в России выше качеством, а жизнь дешевле.

Мы по-прежнему сосредоточены на франшизах по примеру крупнейших компаний Hilton, Accor, Marriott: у них только 1–2% объектов в собственности, в управлении — не более 5%, все остальное — франшизы. Активно работаем в Дубае и с партнерами в СНГ, надеемся в будущем вернуться в Европу. В нашей сфере, как я уже говорил, принято планирование долгосрочное, на 20–30 лет.

BG: Расскажите о вашем принципе 3 Win?

А. Ш.: Сформировали его еще лет двадцать назад, официально зафиксировали два года назад на стратсессии. Если доволен гость в отеле или резидент в коливинге-коворкинге, пользователь в наших сервисах по эксплуатации и клинингу, он платит деньги. Наши инвесторы получают доход. И с удовольствием оплачивают команду, которая всеми этими сервисами управляет.

Для достижения такого эффекта постоянно привлекаем в команду людей с хорошими идеями и полезным опытом. Внутри тоже выращиваем специалистов, но, к сожалению, не только для себя. Примерно 30 агентств по недвижимости создано нашими «выпускниками», а еще несколько компаний по эксплуатации, по управлению, консалтингу... Но если племя не принимает новых членов, генотип портится.

BG: Как сохраняете ДНК вашего племени?

А. Ш.: Во-первых, ключевые фигуры работают очень долго. Например, мой партнер Игорь Ситников руководит компанией «Миран» уже 29 лет. Начинал как техник по компьютерам, сейчас занимается дата-центрами. Средний стаж сотрудников — 10–15 лет. Во-вторых, есть Университет Весаг и сильный эйчар-блок. Считаю, что эйчары — современные комиссары, помогают сохранять дух культуры. В-третьих, мы практикуем agile-подход, у нас есть scrum-мастера, чтобы быстрее и эффективнее взаимодействовать. Из мелочей — пользуемся внутренним словарем, например, люблю выражение «Давайте не будем рисовать фиггамы!». Помните, в Простоквашино кот и пес не могли договориться? Мы хотим всегда понимать друг друга. Кстати, когда кабинетный офис заменили на опенспейс с компактными рабочими местами и добавили общественных пространств, взаимопонимания стало намного больше.

BG: Agile применяется во всех ваших бизнес-направлениях?

А. Ш.: Там, где подходит. Гибкость хороша для креативщиков, айтишников. Для стройки — нет, там требуется армейская жесткость, иначе будет хаос. Тридцать лет — не срок для бизнеса в сфере недвижимости. Мне самому 52 года, а в Европе считается, что до 45 лет ты еще молодой человек. Так что мы, экосистема Весаг, в самом расцвете сил и раскручиваем маховик нового рынка. У нас накопилась экспертиза в развитии сообществ, формировании коворкингов и коливингов. Поэтому моя миссия сейчас — показать это инвесторам. Приезжайте, посмотрите: здесь есть энергия, здесь есть деньги! ■