

Тимур Ворона

ДМИТРИЙ ДУБИЛЕТ

БИЗНЕС НА ЗДРАВОВОМ СМЫСЛЕ

50 идей,
как добиться своего

Киев
BOOKSHEP
2020

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

5 Вступительное слово ДМИТРИЯ ДУБИЛЕТА

ГЛАВА 1

11 Первая работа в 14 лет, первый бизнес – в 19

Как начать свое дело и каких ошибок стоит избегать

ГЛАВА 2

26 Стоит ли поступать на MBA предпринимателю или топ-менеджеру

Опыт учебы в Лондонской бизнес-школе

ГЛАВА 3

41 Упрощение и централизация

Опыт работы в корпорациях, и как он позже помог в собственном бизнесе

ГЛАВА 4

59 Шуты, упрощай

Как Дубилет и партнеры завоевали любовь клиентов monobank

ГЛАВА 5

89 Маркетинговые приемы monobank

2 млн пользователей за два года

113

ГЛАВА 6

Партнеры, команда и верховенство здравого смысла во главе всех деловых отношений

133

ГЛАВА 7

Работа в правительстве: взгляд изнутри

181

ГЛАВА 8

Как работать много и эффективно, что значит «быть успешным» и какое место в жизни должен занимать эссенциализм

201

ГЛАВА 9

85 книг на все случаи жизни
От фантастики, правил этикета и историй великих компаний до пособий по продажам и большим данным

Вступительное слово ДМИТРИЯ ДУБИЛЕТА

Когда Тимур Ворона обратился с предложением написать обо мне книгу, моя первая реакция была — отказать. Считаю, что книги нужно писать о Ли Якокке, Майкле Делле или Сэме Уолтоне, но никак не о парне из Украины, который на тот момент решил резко изменить свою жизнь и переехать жить в Британию.

И вообще, все это рисковало обернуться грандиозной ярмаркой тщеславия.

Но, как вы догадались, мы все-таки «сторговались». Оговорив ключевые принципы, чтобы книга не походила на простое изложение хвастовства, мы согласовали график интервью.

Дополнительным аргументом для меня послужило то, что раньше я с Тимуром пересекался как с журналистом, и он был одним из немногих, чьи тексты мне реально нравились.

Так мы начали нашу серию интервью через Zoom. Сначала они проходили активно, но затем со

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

мной «случился» Кабмин — времени стало совсем не хватать, поэтому интервью и написание книги растянулись на полгода.

В книге много внимания уделяется monobank. Здесь хочу подчеркнуть, что его успех — это не только моя заслуга. Этот проект мы запустили вместе с бизнес-партнерами и вообще с dream team, костяк которой составляет около сотни человек.

В название этой книги вынесено словосочетание «здоровый смысл» — на английском это звучит как «no bullshit». А вообще, «здоровый смысл» — понятие достаточно абстрактное. Обычно, когда мне задают вопросы о правилах ведения бизнеса, именно его я называю в качестве ключевого элемента.

Вылизать интерфейс. Использовать эффективные каналы рекламы. Проводить совещания с высоким КПД. Построить четкую систему дашбордов. Быть честным. Как бы я ни хотел привнести в мир бизнеса что-то оригинальное, чаще всего мои советы сводятся к такой вот банальщине. Ее-то я и называю здоровым смыслом.

Впрочем, возможно, из этой книги вы и почерпнете что-то оригинальное.

Если книга покажется вам интересной, это уже будет неплохо. А если она вдруг окажется еще и полезной, вдохновит вас на правильные бизнес-решения — я буду этому только рад.

Всем приятного чтения!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



Купити книгу на сайті kniha.biz.ua

ПЕРВАЯ РАБОТА в 14 лет, ПЕРВЫЙ БИЗНЕС — в 19

Как начать свое дело и каких ошибок стоит избегать

В ДЕТСТВЕ БОЯЛСЯ ПРОСЛЫТЬ МАЖОРОМ

«Я всегда боялся, что обо мне будут говорить, как о человеке, который ни к чему не стремится в жизни, а всем обязан родителям. На этой почве у меня в детстве развился комплекс — не стать представителем шаблонной “золотой молодежи”, не прослыть мажором», — так Дмитрий Дубилет вспоминает свои школьные и студенческие годы.

И действительно, прослыть мажором все шансы у парня были. Отец Димы — Александр Дубилет — почти 20 лет руководил ПриватБанком, где занимал должность главы правления. Сыну не хотелось всю жизнь прожить в тени отца, и на первую работу он

устроился в 14 лет. Насмотревшись американских фильмов, начитавшись книг, где говорилось, что успешные люди работают с юных лет, Дмитрий пошел работать заправщиком на АЗС.

Это был непростой период. В 1999 году вследствие кризиса цена на бензин выросла с 90 коп. до 2 грн. Клиенты злились, кричали на Диму и его коллег, чаевые практически никто не оставлял. Самым ярким впечатлением остался случай, когда один из водителей уехал с заправочным пистолетом в бензобаке и чуть не развалил станцию. В первый месяц парень получил зарплату 200 грн и еще 45 грн — чаевые.

Чем занимался в своей жизни

Дмитрий Дубилет:

1. Заправщик на АЗС.
2. Оператор в call-центре банка.
3. Программист-фрилансер. Нерегулярные подработки во время студенчества.
4. Журналист в «Комсомольской правде».
5. Собственный бизнес в сфере интернет-СМИ и интернет-рекламы.
6. Аналитик в индийском городе Ченнай в IT-компании Infosys.
7. Аналитик в польском офисе Mastercard.

8. Маркетинг-директор в ПриватБанке.
9. IT-директор в ПриватБанке.
10. Сооснователь Fintech Band, украинского банка без отделений monobank и британского koto.
11. Министр Кабинета Министров Украины.

В 15 лет Дмитрий уговорил отца организовать прохождение практики в отделении ПриватБанка. Одной из его задач было сортировать сопроводительную документацию по проведенным платежам. В отделении это делали ежедневно в конце дня. «У меня ушло 40 минут, чтобы разложить все бумажки по своим местам. В этот момент кто-то открыл форточку — и бумаги разлетелись по отделению. Я не знал, что делать. До сих пор помню страх, который меня тогда охватил», — делится Дмитрий воспоминаниями.

Параллельно он стажировался в call-центре банка. Сюда клиенты обращаются обычно не от хорошей жизни, так что опыт там получил отличный. «Он мне и сейчас помогает реагировать на негатив в Facebook», — улыбается Дмитрий.

ИДЕЯ НА ЗДРАВом СМЫСЛЕ

№ 1

Успех приходит к детям, которые много работают. Очень много.

В моей любимой книге «Гении и аутсайдеры» замечательно раскрыта тема воспитания детей. Одна из главных идей состоит в том, что успех приходит к детям, которые много работают. Очень много. И не только в школе.

Многие родители допускают ошибку, полагая, что образование детей заканчивается за порогом школы. К сожалению, пишет автор, эту ошибку чаще допускают более бедные семьи. На самом же деле один из главных факторов успеха — это то, сколько пота и сил дети тратят вне школы.

Это хорошо видно на примере Китая, где совпало сразу несколько факторов. Эта страна еще недавно была бедной, и потому китайцы особенно рвутся к успеху. Там до последнего времени действовала политика одного ребенка, и потому весь родительский пыл китайцы направляют на единственное чадо. Важное дополнение — исторически китайские крестьяне выращивали рис, требующий гораздо больше терпения и упорства, чем урожаи на Западе.

Во многом благодаря старательному воспитанию детей Китай стремительно догоняет развитые страны

по всем направлениям, в том числе по творческим и научным.

У меня пока нет детей, но точно знаю, что, когда они появятся, я буду загружать их по полной.

8-Й КЛАСС: ЗАПУСК ПЕРВОГО САЙТА

В школе вместе с одноклассником Мишей Рогальским, который потом станет бизнес-партнером, Дима запустил первый проект. У него уже были базовые навыки программирования, и друзья создали футбольный сайт. Его пиковая посещаемость была 20 человек в день — большая часть учеников класса! Но денег он не приносил и бизнесом это назвать было сложно.

Полноценным бизнесом Дмитрий Дубилет занялся в 18 лет, когда учился в университете. Все началось с того, что он стал главным редактором печатной студенческой газеты «Международник». У газеты не было сайта, Дмитрий решил это исправить: на книжном рынке купил учебник по РНР и создал сайт. Его посещаемость была около 50–100 человек в день.

Затем он решил построить бизнес вокруг этого сайта. Целую неделю провел в библиотеке

Вернадского, где переписывал контакты периодических изданий со всей Украины. Получился список из 500 газет. Каждой из них юный предприниматель отправил коммерческое предложение: «У нас есть платформа, где вы можете платно или бесплатно публиковать свои новости. Что скажете?» Конверсия вышла так себе. Согласилось только десять изданий. Большинство размещали материалы бесплатно.

Начинающий бизнесмен стал думать, что с этим делать. Со временем сайт эволюционировал в ХайВей — портал гражданской журналистики. Суть проекта была в том, что каждый желающий мог зарегистрироваться, опубликовать материал, а другие пользователи голосовали за тексты. В создание ХайВей инвестировал отец Дмитрия, а партнерами по бизнесу стали Михаил Рогальский и Сергей Даниленко.

Лучшие материалы попадали на стартовую страницу портала, а их авторы получали гонорары. Статья, занявшая первое место в читательском рейтинге, приносила автору 5 грн, второе — 3 грн, третье — 1 грн. Деньги довольно смешные даже в те времена, но пользователи были в восторге, и сайт быстро взлетел. В день на сайте выходило 100–200 материалов, его ежедневно посещало около 15 тыс. человек.

«В том бизнесе я был универсальным солдатом — самостоятельно “кодил”, писал тексты, продумывал стратегию. Нанять IT-специалистов и еще нескольких сотрудников мы смогли, только когда в проекте появились первые заработанные на рекламе деньги», — вспоминает Дмитрий.

Вся эта история происходила еще в «дофэйсбучную эру» — до того, как Тим О’Рейлли придумал термин Web 2.0. В интервью Дмитрий Дубилет сокрушается, что сперва очень гордился, когда они с друзьями запустили портал за год до этого события, а после появления ВКонтакте и Facebook очень сожалел, ведь на их месте должен был быть он.

Вспоминая те времена, он считает, что стоило более смело и нагло копировать западные проекты. «Когда запускался Facebook, я создавал Niblogger, а в это время Павел Дуров скопировал проект Цукерберга и запустил ВКонтакте. Надо было смотреть на успешные западные проекты и копировать их, а не пытаться придумать свое», — делится Дмитрий.

ИДЕЯ НА ЗДРАВом СМЫСЛЕ

№ 2

Как начать свой бизнес.

Универсального рецепта «Как стать предпринимателем» нет, но если есть стремление что-то создавать, то оно куда-то обязательно выведет. Прозвучит банально, но самое главное — начать. Идею можно изменить по пути 300 раз, но пока вы не начнете — шанса стать предпринимателем у вас не будет.

СДЕЛКА С БОРИСОМ ЛОЖКИНЫМ И НЕУДАЧНЫЙ БИЗНЕС

За год ХайВей вошел в топ-5 самых посещаемых украинских СМИ. Проект стал заметным игроком на рынке, и на Дубилета с партнерами вышел холдинг УМН Бориса Ложкина.

С Борисом бизнесмен уже был знаком благодаря отцу. «Я развивал IT-платформу для политических партий, которая помогала политикам оценивать эффективность рекламы, в том числе наружной, распределять бюджеты между членами партии на банковские карты, чтобы те их не воровали, и так

далее», — рассказывает Дмитрий о первых контактах с Ложкиным.

В поисках клиентов Дмитрий пришел к Борису Ложкину, рассказал о проекте и попросил познакомить с политиками, которым он может пригодиться. Ложкин не отказал в помощи. Благодаря его контактам Дубилет получил первых двух клиентов. В будущем с платформой Дмитрия работали Михаил Бродский, партия «Яблоко», Игорь Душин из Либерально-демократической партии и некоторые другие известные политики.

«Когда к нам пришли с предложением о покупке доли в проекте, это было “вау-ощущение”. Я никогда не думал, что мы кому-то интересны», — рассказывает Дмитрий о последующей продаже актива.

Партнеры провели несколько раундов переговоров. Со стороны Ложкина в них участвовал Валентин Резниченко — будущий губернатор Днепропетровской области. И успешно договорились. По условиям сделки Дубилет продал УМН 70% доли в издании при общей оценке в \$100 тыс.

«Если честно, в первую очередь нас купили не потому, что мы были такими потрясающими, а потому что считалось, что за интернет-изданиями будущее и они, условно, заменят телевидение. Это была покупка на перспективу. Меня до сих пор мучает совесть перед Борисом Ложкиным за

эту сделку, ведь впоследствии дела у нас пошли не очень», — так Дмитрий вспоминает ту сделку.

Поначалу все выглядело действительно перспективно. На переговорах партнеры представили план по открытию нескольких изданий — tennis.ua, formula1.ua, ХайБлоггер и других. Они договорились, что их будет финансировать Борис Ложкин. Как опытный менеджер, он предложил не делать все издания сразу и выдавал финансирование постепенно.

В команде было 40 человек — молодые ребята, в основном до 25 лет. У каждого проекта была своя редакция и рекламный отдел, который активно взаимодействовал с рекламным отделом УМН. Это была одна из немногих точек пересечения с холдингом, проекты Дмитрия Дубилета и партнеров были автономным «подразделением». Акционеров больше всего интересовала их прибыль. Когда они выходили на безубыточность в одних проектах, то получали деньги на запуск других.

«Текущие результаты контролировали менеджеры УМН, с Ложкиным мы встречались только при запуске новых проектов и для подведения годовых итогов», — описывает Дмитрий взаимодействие с главой холдинга.

На медиапроектах Дубилет с партнерами зарабатывали стандартными для СМИ методами — на нативной рекламе и баннеропоказах. В целом, все

издания были прибыльными, но прибыль была непостоянной. Например, с октября по декабрь дела всегда шли хорошо, но были и неудачные месяцы, когда приходилось затягивать пояса и баланс уходил в минус.

Сложнее всего было бороться за рекламные бюджеты. Рынок был поделен между крупными СМИ, как подступиться к корпорациям было непонятно, друзьям постоянно приходилось придумывать какие-то невероятные многоходовки.

«Например, бюджет от МТС я получил потому, что помог сделать сайт менеджеру, который принимал решения по закупкам рекламы. А однажды упал настолько, что дал откат менеджеру рекламодателя», — вспоминает Дубилет.

У клиента утвердили крупный рекламный бюджет — около \$30–40 тыс., и к Дмитрию подошел менеджер и попросил об «откате». «Тогда у меня была не такая стойкая система моральных ценностей, как сейчас, я не смог отказать — заплатил \$2 тыс. До сих пор с большим стыдом вспоминаю этот случай. В моей бизнес-деятельности не так много поступков, противоречащих системе ценностей, и этот был одним из них», — делится Дмитрий.

Заработанные деньги, около \$300–400 тыс., партнеры вложили в новые бизнесы. Не самые удачные, надо сказать. В 2007 году они открыли рекламное агентство, которое занималось digital-маркетингом,

и даже получили нескольких крупных клиентов, например UFO. Но в 2008 году грянул кризис, рынок остановился, и агентство пришлось закрыть.

Следующим начинанием была попытка печатать фотокниги. Пользователь мог с помощью специального программного обеспечения самостоятельно создать красивую фотокнигу и заказать ее печать.

«Но мы ничего не знали ни о фотографии, ни о том, как устроен этот рынок, и из этого проекта тоже ничего не получилось», — рассказывает о неудачном предпринимательском опыте Дмитрий.

Тогда с друзьями часто случались забавные казусы: однажды Михаил Рогальский поехал на тематическую выставку в Москву, приехал в выставочный центр «Крокус Экспо», а там двери закрыты, людей нет, следов выставки тоже. Оказалось, что мероприятие будет точно в это же время, но через год.

СМИ не сделали партнеров миллионерами — маленький рынок, маленькие рекламные бюджеты. Какой-то ощутимой прибыли медиа не приносили. А в кризис 2008 года приток рекламных денег практически остановился.

Устав от неудачных метаний, Дмитрий пришел к выводу, что ему не хватает системных знаний в бизнесе и решил поступать на обучение по программе MBA.

«До этого я закончил 23-ю школу в Днепре, где учился в физико-математическом классе и получил высшее образование в университете имени Тараса Шевченко по специальности “Международная информация”. Для ведения бизнеса ни то, ни другое обучение не годилось», — вспоминает о том жизненном периоде Дмитрий.

Когда он уехал в Лондон, то бизнесом продолжили заниматься партнеры — Михаил Рогальский и Сергей Даниленко. Но постепенно часть изданий распродали, часть — закрыли, и все сошло на нет.

Ложкин продал ХайБлоггер Михаилу Бродскому и его холдингу Oboz. Чуть позже «ушел с молотка» и ХайВей. formula1.ua и tennis.ua стали частью проекта sport.ua, times.ua закрыли. Из всей когорты изданий сейчас жив только gloss.ua.

ИДЕЯ НА ЗДРАВом СМЫСЛЕ № 3

Перед тем как запустить новый продукт, сделайте его минимально жизнеспособную версию — MVP.

Иногда меня спрашивают, что бы я посоветовал самому себе как бизнесмену десять лет назад. Мой совет

свелся бы, наверное, к двум простым словам: MVP и концентрация.

Когда я только начинал заниматься бизнесом в 19 лет, меня преследовало это ужасное чувство «Ну вот еще чуть-чуть». Перед тем как запустить новый продукт, я водил вокруг него бесконечные хороводы «улучшайзинга». «Я перфекционист!» – гордо говорил себе, добавляя к продукту очередную бахрому и снова оттягивая запуск.

Вместо того чтобы быстро запустить проект, получить обратную связь от читателей и подстроиться под нее, мы месяцами шлифовали впоследствии никому не нужные фишки. Весь этот перфекционизм усугублялся тем, что тогда я был сам себе программист. А это значило, что за каждой новой «блестящей» идеей я не видел счета за разработку.

Но даже когда продукт запускался, я не мог остановиться. Вместо того чтобы дать себе и клиентам четкий ответ, какую главную ценность он несет, я продолжал распыляться на все новые и новые фишки, множество из которых оказывались никому не нужны.

ИДЕЯ НА ЗДРАВОМ СМЫСЛЕ**№ 4****Концентрируйтесь на ключевых аспектах бизнеса, не старайтесь реализовать все и сразу.**

Второй ошибкой была расконцентрация. Мне не хватало концентрации на самом важном. А ее, в свою очередь, не хватало из-за недостатка видения.

Нам казалось, что рынок горячий, и поэтому нужно застолбить все интересные ниши. Вместо того чтобы сделать один качественный проект, мы сделали восемь посредственных изданий.

Самым провальным проектом был times.ua. Мы хотели создать новостной портал с персональной лентой новостей: пользователь регистрировался на сайте, отвечал на несколько вопросов, а потом в ленте показывались те материалы, которые ему интересны.

Мы несколько месяцев писали алгоритмы подбора контента по ключевым словам, но в итоге все свелось к тому, что контент формировали вручную в редакции. А еще спустя три месяца оказалось, что эта фишка никому особо и не нужна — проект не взлетел, и мы его закрыли.