**Cекреты медиа-магната. Как Иван Сытин создал издательско-полиграфический холдинг**

Чинарова Катерина - Обозреватель журнала "Управление компанией"

Его называли, кто одобрительно, кто с осуждением, <американцем>. П. Струве же говорил об издателе: <Сытин - фигура не только крупная и интересная, но и демонстративная в глазах теоретика-экономиста. В ней воплотились те свойства, которые делают настоящего, пролагающего новые пути "предпринимателя" особым психологическим типом и особой фигурой в политэкономии>. Такие как Сытин творят новые факты, идут нехоженым путем в области хозяйственной жизни. В чем же была суть творческих новаций Сытина?

И какую практическую пользу можно извлечь из деятельности этого известнейшего издателя конца XIX - начала XX в., крестьянина, <с нуля> создавшего грандиозный холдинг?

**Предыстория**

На заре книгоиздательской деятельности Сытина книги в России были редкостью, продавались только в столицах. Целые губернии не имели ни книжных магазинов, ни типографий. Книготорговец не мог довести до своего читателя сведения о новинках, о своих изданиях. Рынок книгоиздания очень плохо регулировался.

В России не было специальных <антитрестовых законов>, к тому же правительство не ограничивало деятельность монополий. Не было и законов о печати, только <временные правила>. Чтобы стать владельцем журнала или, не дай Бог, газеты, надо было найти как минимум капитана китобойного судна, чтобы к писательству и журналистике тот имел как можно более отдаленное отношение.

В то же время книжный рынок, несмотря на его неразвитость, был очень закрытым. Открыть типографию мог далеко не каждый, разрешения давали губернаторы, и <пролезть> в нишу, например, школьной литературы по этой причине было абсолютно невозможно. Поэтому из 2032 отечественных акционерных компаний в России книжными были только 4,4%. <Кругом была пустыня, девственный лес>, - так оценивал перспективы книжного рынка сам Сытин.

Основными проблемами были нехватка бумаги, отсутствие иностранного капитала. Приток иностранных капиталов был невелик не столько из-за низких дивидендов, сколько из-за дискриминационных условий, в которые была поставлена отрасль. Долгое время типографии и литографии вообще не считались коммерческими и не рассматривались в качестве торговых предприятий. Такая юридическая неполноценность не давала возможности получить банковский кредит. Поэтому крупные предприятия развивались за счет внутриотраслевого накопления капитала. Так поступал и Сытин. При этом, почти не пользуясь заемным капиталом, он умудрился добиться гигантских оборотов.

Было еще две беды: цензура (из-за ст. 140 крупный капитал чурался печатного дела) и безграмотность. Фактически потребителя надо было создавать, воспитывать. Как признавался Сытин, <все было окутано мраком бескнижия и безграмотности...> Роль газеты, книги, школы и учителя гражданственности выполняла лубочная картина. Сытин поставил все на нее, лубок никогда не выходил из его издательского портфеля. За 25-30 лет предпринимательской деятельности Ивану Сытину удалось наводнить Россию дешевыми и доступными, качественными и красочными книгами, построить сеть специализированных книготорговых магазинов, несколько современнейших типографий, заложить основы издательского дела, которые живы и действенны по сей день. Самое удивительное, что во всем он шел наугад, все его <ноу-хау>, идеи - от любознательности и природной наблюдательности, креативности и умения, рискуя, учитывать все детали. Попытаемся проанализировать этот уникальный опыт по этапам и отраслям, где Сытин добился наибольшего успеха.

**Книготорговля**

**Распространение**

Перед любым издательством стоит задача создать собственную сеть распространения. Сытин, не имея еще собственного производства, научился торговать грамотно, изобрел новые ходы, которые позволили ему впоследствии быстро <раскрутиться>, донести уже свою собственную продукцию до читателей. Сытин сделал упор на торговлю вразнос, понимая, что крестьянин за книгой никуда не поедет. С рук, точнее, с коробов, тогда торговали книгоноши, или <офени>.

Сытину удалось не только удачно использовать потенциал прямых продаж, но и выстроить собственную сеть, которая была более совершенна, чем стихийная торговля вразнос, это был прообраз современной структуры MLM. Основная новация Сытина - кредит. Никто из лубочников прежде не рисковал давать офеням кредит. Впрочем, давал он деньги не наобум, а только избранным. Офени были любителями выпить, он же из всей массы делал ставку на водовозов, особую касту ходебщиков, на которых можно было положиться.

Офени, кстати, не все ходили с коробами. Некоторые грузили по две подводы, имели несколько <мелких ходебщиков>, которым платили комиссионные.

<Ноу-хау> Сытина - подбирать литературу для короба целенаправленно. Так, в зависимости от того, куда направлялся офеня, Иван Сытин формировал его короб, включая обязательно те лубки и картинки, книжки, которые еще не носили в конкретную губернию или область. Офени же добирались пешком буквально в <медвежьи углы>, зная вкусы покупателей. Поэтому вся продукция Сытина расходилась, как горячие пирожки. Чтобы офени лучше продвигали продукцию, Иван подолгу беседовал с ними в лавке Шарапова, неграмотным он рассказывал содержание книг, раскрывал секреты торговли, консультировал по основам мерчандайзинга или выкладки товара.

По почину Ф. Красильникова как раз во время начала сытинской книготорговой деятельности была создана первая профессиональная артель ходебщиков специально для торговли народной литературой. В конце века книгоношам Синодальной типографии выдавались даже годовые бесплатные проездные билеты. Такая мобильность офеней встревожила власти, и им запретили торговать без визы губернатора. Однако Сытин успел снять сливки, использовать по полной программе этот инструмент прямых продаж.

**Сбыт**

Первую свою лавку - 5 аршин в ширину, 10 в длину - он открыл, когда ему было 20 с лишним лет. Три месяца в лавке Сытин торговал сам. Постоянных покупателей у <товарищества> было около 2 тыс. из числа офеней, мелких и крупных, столичных и провинциальных книгопродавцев.

Когда институт офеней как социально опасный был ликвидирован, возник вопрос, как не потерять наработанную клиентуру, как сделать так, чтобы книга не стала сугубо городским товаром. Сытин попытался <сунуться> на фабрики, фабриканты вроде Морозова были не против, зато правительству идея очень не понравилась: кабак - можно, а книжную лавку - увольте. Критическая ситуация длилась бы долго, и вот Ивану Дмитриевичу пришла в голову идея. В 1909 г. Сытин приобрел контрольный пакет <Контрагентства А. С. Суворина>, и стал... хозяином громадной сети киосков на важнейших железнодорожных линиях страны. Откупил у Московской городской управы более половины лучших мест в городе для продажи газет, оказавшись монополистом торговли периодикой (тогда тон задавала розница). В киосках он реализовывал и всю остальную продукцию.

На этом он не остановился. Чтобы читатель знал о новинках, Товарищество Сытина ввело практику издания каталогов. Это был поистине пророческий шаг, без которого сегодня трудно представить книготорговлю. <Ни родители, ни учителя, ни составители школьных библиотек не имели никаких указаний при выборе книг для детей. Они терялись в огромной лавине книг, и часто должны были судить о книге по ее названию>, - писал в своих воспоминаниях издатель. Задача состояла не в том, чтобы выпустить прейскурант, а в том, чтобы толково составить иллюстрированное пособие для выбора книг. Эти каталоги <сказок>, <детской литературы>, подарочных изданий и <что читать?> высылались бесплатно. И хотя, к чести Сытина, содержали не только продукцию его издательства, львиную долю занимали <свои> книги.

За 50 лет в книготорговле Сытину удалось организовать сеть оптовых складов и книжных магазинов, четыре из которых находились в Москве, два - в Петербурге, по одному - в Варшаве, Иркутске, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Харькове. Благодаря такой широкой сети Сытин наладил сбыт и получал довольно полные сведения о реализации продукции, оперативно вносил изменения в план выпуска изданий.

**Книгоиздательство**

**Дешево, но не сердито**

<Второй кит>, на котором держалось сытинское дело, - цена изданий. Его лозунгом было <Дешево и качественно>. Повышая качество продукции и снижая цены, известный предприниматель смог быстро выйти в лидеры. Дешевые издания качественно не уступали дорогим, он использовал труд лучших наборщиков, художников, писателей, метранпажей. Примечателен такой эпизод: однажды Сытину предложили напечатать полное собрание сочинений Гоголя за 2 руб. тиражом 5 тыс. экз. Он выслушал, надвинул очки на лоб, стал что-то высчитывать на бумажке, затем твердо заявил: <Не годится; издадим 200 тыс. по полтиннику>. Расчет оказался оправданным.

Как же он не разорялся? Большие тиражи, обороты, - вот на что ставил Сытин. Он закупал за рубежом современное по тем временам высокопроизводительное типографское оборудование, что позволяло существенно увеличивать тиражи книг. Покупал бумагу и вырабатывал ее самым дешевым способом. <Все наши писчебумажные фабрики, которые имелись в России, предлагали бумагу дороже, чем я имел. Я покупал в Финляндии и входил третью частью в бумажную фабрику, которая на мою часть вырабатывала бумагу на тех условиях, которые делались только для меня>, - разъяснял Сытин. <Условия> означали 10-15%-ную скидку. Типографскую работу делали в типографиях, <в которые входили>; они благодаря техническим условиям вырабатывали книгу на 50-60% дешевле, чем на других предприятиях. <Ввиду этого я получал за 2,5-3,5 копейки календарь Вахтерова, 30% скидывал торговцу, 2,5 копейки платил автору, а 2,5 копейки - издателю>.

Изначально он интуитивно делал ставку на <дойных коров>, ту номенклатуру, которая приносила максимальный доход. Сначала это был очень рентабельный и популярный лубок, при низкой стоимости обороты лубочных издателей к началу 80-х гг. измерялись десятками, а то и сотнями тысяч рублей. Лубочная литература постоянно занимала 3-е место в книжном портфеле фирмы. Ежегодно выпускалось более 1,830 тыс. экз. книг подобного рода. Вторым <прорывом> стал выпуск <актуальных> карт военных действий во время войны. Именно хорошие обороты и собственная типография давали шанс обойтись без банковского кредита и расширять собственное дело в короткий срок.

Сытин воспитывал книготорговцев, он довольно гибко использовал механизм дисконта: когда ему надо было завоевать нишу на уже занятом рынке, он устанавливал максимальную скидку, когда же, напротив, был уверен в успехе продукции, диктовал торговцам условия. Так, уступал свои издания книготорговцам со скидкой всего лишь 10 %, а не с положенными тогда 20%. Торговцы вынуждены были идти на такие условия, так как понимали, что качественные и дешевые издания найдут спрос и без их участия.

**Серийное производство**

С самого начала книги Сытин издавал серийно. Он писал: <Книгу надо выпускать не "одиночкой", а группами, сериями, библиотеками; отдельная книжка даже при самой животрепещущей теме может затеряться среди массы книг, а при выпуске группами книгу скорее заметит читатель. У меня всегда выходил десяток, два десятка книг, и этим создавался им более широкий путь к распространению>. Потихоньку Сытин занимал все ниши, став издателем-универсалом, и уже мало зависел от конъюнктуры. В годы спада, неурожая Сытин не сокращал производства ни на йоту, что позволяло ему сохранять позиции на рынке.

**Концентрация производства**

**Скупка конкурентов**

Начинал Сытин с <Товарищества Сытин и К>, это была особая форма организации - товарищество на вере. Здесь дольщики вкладывали капитал, доверяя друг другу. Однако в какой-то момент рамки Товарищества на вере стали ему узки. И, следуя примеру Маврикия Вольфа, он организует <Товарищество на паях> или, пользуясь современной терминологией, акционерное общество. Было выпущено 450 паев по 1000 руб. Из них 158 принадлежали лично Сытину. При нескольких десятках пайщиков решающий голос всегда оставался за ним.

Для того чтобы завоевать рынок, Сытин частенько не считался с убытками, гонясь за тиражами. Его типичным способом снижения конкуренции были ценовые войны. Так, фирма Коновалова <соцсоревнование> по лубкам не выдержала и резко сократила их выпуск. Не удивительно, что впоследствии Сытин перекупил издательство. Самым значительным его ходом стала ценовая война с издателем А. Гатцуком, монополистом на рынке календарей. <Крестный календарь> Гатцука был широко распространен и пользовался популярностью, поэтому за издание своего календаря, который он назвал <Всеобщим> (смело!), Сытин взялся не сразу, а готовился к этому делу пять лет (!). Необходимо было позаботиться о выписке из-за границы специальных ротационных машин и оборудования, создать целый ряд приспособлений для размножения календаря в огромных, неслыханных для России количествах, не меньше 6 млн экз. в год. Сытин поставил себе три условия: дешево, изящно, доступно по содержанию. Ориентировался он на самую массовую аудиторию, а на календаре печатал обращение сообщать об ошибках и присылать идеи (обратная связь и редакционная почта в современном виде).

Для того чтобы продвигать продукцию на рынке, необходим был повсеместный сбыт. Здесь заправляли провинциальные книготорговцы, оптовые покупатели. Календарь стоил 20 коп., себестоимость - 9 коп. Чтобы реализовать большие тиражи, Сытин довел книготорговую скидку до небывалых размеров - 55%, оптовикам календарь отдавался по себестоимости. Издатель балансировал <на грани>. Однако на это Сытин пошел сознательно. Наводнив лавки календарем, он завоевал рынок и читателя. Сытин и не собирался на нем зарабатывать, он хотел выбить конкурента, что ему, естественно, удалось. Кстати, затем, добившись своей цели, скидку восстановил до обычных размеров. Одновременно календари, за которыми в лавках выстраивались в очередь, он стремился использовать как рекламу издательства. С такими тиражами и популярностью это сработало. Сытина узнал каждый. <Такая реклама, - писал Сытин, - сближала читателя с нашей фирмой и очень заметно влияла на общее расширение нашего рынка и сбыта>.

Вообще Сытин конкурентов <любил>. Он съедал, вытеснял их, проглатывал. Скупал конкурентов он и открыто, и через подставных лиц. Именно таким образом он приобрел <Московское издательство>, так как газеты издательства мешали продвижению сытинского <Русского слова> в провинцию.

Реальная концентрация производства началась одновременно с кризисом начала века, который способствовал поглощению двух крупных московских предприятий - в 1903 г. типолитографии А. Васильева, затем М. Соловьева. В 1914 г. была куплена небольшая типолитография Кудинова, в 1916 г. - <Товарищество Маркса>, главного сытинского конкурента.

К весне 1917 г. концентрация достигла максимума, и удалось это лишь благодаря огромной прибыли, являвшейся следствием значительного снижения издержек и постоянного увеличения выпуска печатной продукции. Концентрация капитала шла исключительно за счет внутренних накоплений, свидетельством тому записка, что ни один банк в делах Товарищества участия не принимает. Итак, банковским кредитом Сытин пользовался неохотно. Зато у него были другие инструменты, позволявшие расширять и концентрировать свое предприятие. М. В. Сабашников объяснял успех Сытина следующим образом: <И. Д. Сытин создал универсальное предприятие с собственными типографиями и массой розничных магазинов. Его основной капитал составлял 3,5 млн руб., годовые обороты достигали в 1915 г. громадной по тем временам цифры - 18 млн руб. в год. Имея свои типографии, Сытин прибегал к таким видам кредита, как бумажному и подписочно-читательскому. Бумажные фабрики оказывали ему кредит до 6 месяцев. Что касается подписчиков, то они давали Сытину значительные оборотные средства, поступающие в кассу до начала года>. Сытин вышел в борьбе с конкурентами победителем, потому что яснее других представлял тенденции развития книжного дела и смог удержать в руках крупнейшее производство. Он создал издательско-печатный комбинат, внедрясь в обслуживающие полиграфию отрасли, присоединяя и поглощая другие фирмы. Хотя многие современники отмечали <стихийность> работы Товарищества Сытина. Товарищество развивалось по пути создания треста, но процесс шел медленно. И к 1917 г. оно действительно представляло собой весьма аморфную монополистическую корпорацию с нечетко выраженной структурой. Возможно, дело в том, что все держалось на интуиции, и самому Сытину не хватало глубоких экономических знаний.

**Типография**

В типографии издателя всегда стояли самые современные машины. Даже на первую литографическую машину он потратил 7 тыс., из них 4 тыс. руб. - наследство жены, а 3 тыс. - заемные под поручительство своего попечителя купца Шарапова, в лавке которого он проработал около 10 лет.

Сытин платил мастерам всегда больше, чем конкуренты. За брак не репрессировал: <Не выгонять же этих людей, которые чистосердечно расстраиваются>. Труд печатников был тяжел, и Сытин делал все, чтобы его облегчить.

Впрочем, ведение дел в сытинском хозяйстве порой оставляло желать лучшего. Сказывалось отсутствие настоящей издательской школы, которую прошли Вольф и Маркс, издатели-конкуренты. Всему приходилось учиться на ходу. (Как эта ситуация похожа на современный бизнес в России!) Так, перегруженная заказами типография не имела графика работы, проект <Посредник> вел только один человек, не освобожденный при этом от основных обязанностей.

**Писчебумажный комбинат**

Товарищество Сытина не ограничивалось издательско-типографской деятельностью, а проникало и в смежные отрасли - бумагоделательную и нефтяную. Бумага для издателя - то же, что хлеб для желудка, считал Сытин. Поэтому бумажный импорт патриота Сытина очень волновал. Его производство расширялось, а цены на бумагу, напротив, росли. Продажная цена бумаги в три раза превышала себестоимость ее производства. Но дело было скорее в желании освободиться от зависимости. Он боялся, что <бумажники> будут диктовать свои условия. С 1913 г. он предпринимает конкретные шаги: создает синдикат <Акционерное общество Российской писчебумажной фабрики> на базе Голодаевской фабрики. Вторым шагом должно было стать строительство собственной фабрики. Он понимал, что бумагоделательное производство капиталоемкое, и фабрику придется строить на Севере, ближе к лесу. При этом Сытин отдавал себе отчет в том, что первоначальная стоимость выпускаемой бумаги будет выше рыночной еще довольно длительное время. Однако идеей он загорелся. Подсчитал даже себестоимость пуда бумаги - 80 коп., на рынке тогда бумага стоила 3 руб. Таким образом ежегодная экономия после выхода на окупаемость составляла 3 млн руб. Нужен был компаньон и инвестор: банки не брались в расчет из-за страха прогореть, соотечественники тоже не подходили. Тогда Сытин обратился в Германию, потому что полагал, что эта страна будет наиболее заинтересована в его идее. Специалист отправился в Карелию проводить исследование на реке Кемь, а доверенное лицо - Иван Ладыжников - в Германию искать капиталы. Компаньона удалось найти, им стал Гуго Стиннес, крупнейший немецкий промышленник. Однако договор не был подписан ввиду событий на Балканах. Но о бумаге и немцах Сытин продолжал думать и писал, что <надо бы с Берлином дружбу распрекрасную завести>. Сделке помешала революция.

**Последнее звено: наукоград**

В планах Сытин наметил создать невиданный концерн <Дом книги> под Москвой, что-то вроде современного наукограда. Состоял бы этот ДК из учебного комбината, университета книжного дела, готовившего книгопродавцев, ментранпажей, наборщиков, печатников, техников. Там же располагалось бы НИИ, где разрабатывались бы новые сорта бумаги, краски, машины.

Такое предприятие было необходимо России, потому что оборудование в основном импортировалось. Остаток жизни Сытин желал посвятить реализации этой мечты. Однако времени не хватило: революция 1917 г. внесла коррективы в планы издателя-просветителя.

**Итог** По словам Леонида Андреева, успех дела Сытина заключался прежде всего

в том, что он <принял книгу как товар... навсегда, на всю жизнь поверил в ее "меновую" материальную ценность>. Потому и вел свое дело, строго руководствуясь законами рынка. В то время как один из главных конкурентов, А. Ф. Маркс, ограничивался горизонтальным комбинированием производства, т. е. непосредственно областью книгоиздания, - выпускал журналы, календари, сфера деятельности Сытина определялась вертикальным комбинированием производства. Товарищество И. Д. Сытина на 1 ноября 1916 г. насчитывало 95 пайщиков, располагавших 3400 акциями. Сытину принадлежало 2095 паев. Товарищество занимало не менее 25% книжного рынка, владело паями бумагоделательных предприятий, типографиями, сетью книжных магазинов и складов, выпускало множество видов печатной продукции, рассчитанной практически на все категории читателей.

Издательская политика отличалась гибкостью и новаторством, обороты ежегодно росли. Возможно, главный секрет Сытина состоял в его убежденности, что <в России издательское дело - безгранично и нет такого уголка в народной жизни, где бы русскому издателю совсем нечего было бы делать>.

**<Болезни роста>**

На первый взгляд может показаться, что у Сытина не было проблем и <маховик> его дела стабильно набирал скорость. Однако это не так, были и <болезни роста>, и откровенные ошибки, и <головокружение от успехов>.

Прославившее Сытина издательство <Посредник> требовало значительных инвестиций, а вот со спросом все было не так ясно. Каждое первое издание листовки (книги) давало 7 руб. убытку. <Если бы мы платили 200 руб. за лист, такая книжка окупалась у нас при 70 изданиях 70 лет>. Все участники проекта жили в разных областях страны. Вначале Сытинские заказы даже передавались на сторону, не хватало квалифицированных рабочих. По ценам издательства <Посредник>, которое Сытин финансировал, устанавливались и номинальные цены на другие <книжки для народа>, фактически опуская цены на рынке, обрушивая его. В какой-то момент рентабельность упала вовсе, <Посредник> стал мешать Сытину, и он неоднократно предлагал партнеру Черткову передать новые задумки другой фирме. Чертков вести издательство на коммерческой основе не хотел, поэтому предложил передать руководство Бирюкову. И <Посредник> отделился, продолжая продавать книги через оптовый склад Сытина.

Значительные вложения, медленный оборот капитала, неравномерность в поступлении доходов привели к тому, что в середине 1886 г. появились первые признаки финансовой необеспеченности фирмы. <Сытин тревожился и говорил, что скоро вынужден будет оставить дело, ибо описали все деньги и имущество>. Спасла предпринимателя от разорения его репутация, ведь к тому времени Сытин издавал уже не только лубок.