

# ИНТЕРЕСЫ

## Гутцайт, его команда и лаванда

Петербургский ресторатор Сергей ГУТЦАЙТ любит ставить эксперименты. В туристической деревне Мандрогои поначалу строил коммунизм. Частную школу имени Горчакова организовывал так, чтобы была она похожа на Царскосельский лицей, но бесплатный. Сейчас в Крыму занимается виноградниками и лавандовыми полями – говорит, из чистого альтруизма. И тем не менее любовь к экспериментам у Гутцайта удивительным образом сочетается с рентабельностью бизнеса. Как это у него выходит? – выяснял «Город 812».

### **Ресторатор Гутцайт о честной еде, крымской лаванде и изменившемся Путине**

**– Зачем вам собственная школа нужна? В этом прагматический смысл есть?**

– Большинство людей участвуют в жизни города, страны или, если хотите, мира на нулевом уровне. А мне не хочется быть нулевым гражданином. Кто-то сказал мне: «Самое эффективное вложение денег – в образование». Мне показалось, что это аксиома.

**– Но у вас ведь были изначальные представления о том, какой эта школа должна быть?**

– Изначально у меня вообще не было никаких мыслей. Просто я понимал, что правильно тратить свои силы на образование. Не на здравоохранение, не на экологию, а на образование и культуру. Потом следующий этап: какой должна быть школа? Первая моя мысль – что это должна быть школа для детей без родителей. Я поговорил с людьми из этой сферы, они сказали: «Ничего не получится. Если ты хочешь, чтобы там воспитывались не обыватели, чтобы появился шанс на результат, то дети-сиrotы не подойдут. Их нужно адаптировать, а ты хочешь другого». Поэтому еще до открытия школы я понимал, что надо работать над тем, чтобы качество семьи-партнера через пятьдесят лет достигло уровня лучших английских школ, где желающих учиться много, а реальные шансы только у тех, чьи отцы и деды окончили эту школу.

**– Раньше обучение в вашей школе было бесплатным. А теперь вы берете за учебу деньги. То есть концепция поменялась – стала школа для обеспеченных мальчиков?**

– Первые десять лет в школе вообще не было оплаты. И это была принципиальная позиция, а потом я понял, что это иллюзия, потому что дети плохо учились. Я говорил учителям: «Вы виноваты – вы не заинтересовали ребенка». А потом понял: все, что достается бесплатно, не ценится.

Но это и сейчас не коммерческий проект, оплаты как таковой в школе нет. Есть себестоимость. Есть семьи, которые готовы гасить себестоимость, есть которые не готовы. Тем семьям, которые не могут погасить себестоимость, мы говорим: «Хорошо, мы прокредитуем вас. Вы будете платить не полностью, а ча-

стично, но это должна быть значительная часть от общей суммы. И вы берете на себя обязательство, что недоплаченные деньги вы потом выплатите».

**– А сколько денег надо платить?**

– Это зависит от количества учеников. В прошлом году было 70 тысяч рублей в месяц, в этом – 84 тысячи. То есть примерно один миллион в год.

**– Для всех одинаковая оплата или зависит от доходов семьи?**

– Сначала мы пытались создать модель, в которой оплата зависела бы от доходов семьи. Но потом я, к сожалению, понял, что принимаю желаемое за действительное. Опять я думаю о людях лучше, чем они есть на самом деле.

**– Миллион рублей в год – это же дорого! Получается, в школе у вас имущественный ценз.**

– Нет никакого ценза. Миллион – это не дорого и не дешево, это ровно столько, сколько это стоит. Если семья хочет дать ребенку хорошее образование, но денег на это нет и на вторую работу ради этого идти не хочется, значит, семья не очень ценит либо своего ребенка, либо его образование. Понимаете, отдав ребенка в нашу школу, родители перестают тратиться на него. Оплата ведь не только за учебу, но и за пансион и питание.

**– Есть всеобщее убеждение, что у Гутцайта благотворительный проект: в школу набирают талантливых детей и учат их. А сейчас получается другая история.**

– Абсолютно другая. Никто толком не понимает, что это за школа.

**– Разве это не реинкарнация лицея?**

– Да, такой тезис мы употребляем: современная версия Царскосельского лицея. В чем, собственно, она заключается? В школе учатся только мальчики, набор проходит не каждый год, и дается широкое образование.

Одна преподавательница как-то высказала очень интересную мысль. Есть четыре степени ответственности. Самая низкая – это, условно говоря, бомж, которому налей что-нибудь, скажи: «Это алкоголь» – он выпьет. Вторая степень – это обыватель. Он еще подумает, пить или не пить, не станет гадить в своем подъезде, но нагадит в чужом. Ему все равно, что будет в другом городе или на соседней улице, – такой вот узкий кругозор небезразличия. Еще более высокий уровень – гражданин, который думает не только о своем подъезде или городе, но и о соседнем городе и вообще о стране. Но самый высокий уровень – это аристос, аристократ, которому не все равно, что происходит не только в его стране, но и в Африке, где дети гибнут.

Я хотел бы, чтобы выпускники нашей школы уж точно не были бомжами, но и чтобы было как можно меньше людей с



Павел МАРКИН / ИНТЕРПРЕСС

обывательским мироощущением. Хотелось бы, чтобы человек, который семь лет провел в нашей школе, мыслил хотя бы как гражданин.

**– Конфликты у вас есть с учителями?**

– Постоянно. Все то время, что существует школа, это один постоянный перманентный конфликт. Но конфликт дает результат. Слово «конфликт» вообще очень хорошее. Смотри что вы вкладываете в это слово. Например, у нас конфликт со всем миром или с большинством стран мира – это одна ситуация. Он деструктивный. А конфликт, который в нашей школе, я считаю, наоборот, совершенно нормальный.

**– А из-за чего конфликтуете?**

– Например, я считаю, что каждый учитель в школе имени Горчакова должен посещать уроки других учителей. Мне говорят: «Да не нужно это, зачем?»

**– Зачем это нужно?**

– Это обмен опытом, наблюдение за тем, как кто-то делает свою работу лучше, чем ты. Или, наоборот, хуже, и ты видишь, как кто-то делает ошибки, а потом ему на это намекаешь и помогаешь.

**– Девочек не берете потому, что у Пушкина в лицее их не было?**

– Во-первых, да. Во-вторых, школа очень маленькая, совместное проживание довольно проблематично. Частная школа с совместным обучением – это не то, во что я хочу вкладывать деньги. А какие там плюсы? То, что мальчики научатся общаться с девочками? Наши тоже умеют, у нас есть обязательные уроки танцев, куда приглашаются девочки. Что еще дает совместное обучение? Девочки научатся ругаться матом и курить – зачем мне это нужно? Потом, они же по-разному развиваются. Раздельное обучение более эффективно.

**– А родители или ученики чем-то выивают недовольны?**

– Полгода назад у нас из старшего класса ушли шесть человек. Основная причина – они хотят свободы, которую школа им не дает. Слишком жесткие правила. Надо вставать каждое утро на зарядку, а они считают, что не надо. Нельзя опаздывать на уроки, а они считают, что можно.

– Пишут, что у вас на школу уходит примерно один миллион долларов в год.

– Если в долларах, то сейчас меньше, примерно полмиллиона. Бюджет школы – 32 миллиона рублей. Теперь школа стала частично платной, поэтому процентов 25–30 погашают родители. Может быть, с этого года, когда мы набрали новый класс, уже 50% будут оплачивать родители. Лично моей компании школа миллионов в 15–20 обходится.

– **И все это на доходы от ресторанов? А считается, что ресторанный бизнес малоприбыльный.**

– У меня десять ресторанов. Деревня Мандроги. Да, я трачу на школу существенную часть своих доходов. Когда мне не хватает денег, я беру их в долг – дешевые кредиты у своих друзей.

– **Ваши рестораны хвалят. Как вам удается сохранять их качество? Обычно ресторан год-два держится – а потом наступает упадок.**

– Я создаю такие рестораны, где была бы хорошая атмосфера среди людей, которые в нем работают. Чтобы получалась команда. Я же открываю новые рестораны не для того, чтобы больше заработать, а я для того, чтобы дать рост людям, которые у меня работают. Это и есть первоочередная задача.

Сейчас в Ялте у меня открывается новый ресторан. Он будет на продуктовом рынке, и туда, может быть, будетходить один человек из тысячи. Основная концепция нового места такая: в этом ресторане вы сможете попробовать те блюда, которых вы больше нигде не поедите. Ведь что делает обычный ресторатор? Он в первую очередь включает в меню те блюда, которые берет каждый второй, чтобы зарабатывать деньги. Я же делаю все наоборот: если есть один из тысячи, который хочет съесть что-то такое, чего нигде больше нет, то мне интересно сделать именно такое блюдо.

– **Но доход ресторана обеспечивает поток клиентов, разве нет?**

– Я не думаю о доходе. Я могу позволить себе сделать не тот ресторан, который приносит прибыль. Более того, я уверен, что первый год, а то и больше, ресторан будет убыточным, но я считаю, что в свои 64 года могу сделать себе такой подарок: сделать не то, что приносит деньги, а то, что приносит удовольствие.

К тому же я ведь не только ресторанами занимаюсь. Сейчас, например, я возрождаю заброшенные лавандовые поля в Крыму, которые точно не прине-

# ИНТЕРЕСЫ

сут мне никакой прибыли, и даже более того, я на 99% уверен в том, что у меня их отберут, потому что всегда найдутся люди, у которых найдутся ресурсы, силы и возможности перепахать эти поля и посеять там то, что приносит прибыль.

Там ведь место очень красивое: озеро, рядом море. Можно картины писать, фотографироваться. Но в основном все, конечно, говорят: «О, домик бы здесь! А лучше десять – и продать или сдавать». Все как у Чехова в «Вишневом саде».

**– А вам зачем лаванда в Крыму нужна? Для лавандового масла или для красоты?**

– Для красоты, конечно. Я могу дать вторую жизнь заброшенным лавандовым полям – их двадцать лет уже никто не обрабатывает. А еще виноградники...

**– У вас же в Крыму недвижимость есть?**

– Двадцать лет назад я купил в Крыму дачу. Между мной и морем были заброшенные виноградники. Вы представляете себе, как ужасно выглядят заброшенные виноградники? Заросшие камышом, с упавшей шпалерой! Во-первых, это зрелище не слишком привлекательное – «Сталкера» можно снимать. Во-вторых, я понял, что это все скоро, извиняюсь, похерят, и там начнутся стройки. И тогда у меня вида на море не будет. Что делать? Я начал постепенно возрождать эти виноградники. Сначала один кусок, потом другой.

**– Купили виноградники?**

– Нет. Я пришел к директору совхоза. Он говорит: «Я могу только сдать в аренду на один год и только своему сотруднику». «Хорошо», – сказал я, устроил своего управляющего к нему на работу, директор подписал с ним договор на один год. Так я получил какую-то юрисдикцию – договор аренды на один год. Это был первый шаг.

Потом я занялся той частью виноградника, которая была совсем плохой: снял плантаж, проложил дренаж, нанял виноградаря, посадил лозу, протянул шпалеру – через пять лет получил урожай. Но виноградник-то не мой, поэтому урожай – совхозу. Там ко мне отношение уже другое. Мне говорят: «Давайте еще вот этот, совсем большой участок восстановим?» Я говорю: «Давайте». Посадил отличный виноград, уже знал, какой сорт нужен. Потом говорю: «Давайте я вот эту часть сделаю, она уже совсем заброшена, там уже вот-вот дома строить начнут». Они говорят: «Нет, не надо, мы уже сейчас эту территорию списываем, продаем». Но я подсуетился, уговорил, чтобы ничего там не строили.

**– А сейчас виноградники все в том же не очень устойчивом юридическом состоянии?**

– Абсолютно.

**– И вы не хотите их как-то на себя оформить?**

– Не хочу и не могу. Я беру себе 10% урожая и делаю вино и шампанское уже в течение двадцати лет. Только в совхоз звоню: «Не пропустите урожай». В этом году сам нанял людей, чтобы его собрать и отвезти, – настолько у них там все плохо.

**– А если очередное руководство этого совхоза захочет продать все-таки эту землю под застройку?**

– Уже не захочет. Понимаете, продать хороший, действующий виноградник даже на Украине при том бандите, что у них был, сложнее, чем заброшенный. Есть журналистское сообщество, есть еще какие-то силы, которые не допустят этого. Хотя при Януковиче было очень сложно удержать, приходилось не только урожай отдавать, но и приплачивать, чтобы не списали. А теперь есть программа по сохранению виноградников, и я совершенно спокойно себя чувствую.

**– Лавандовые поля и виноградники обходятся дороже школы?**

– По сравнению со школой это недорого. Но я и не могу купить эту землю. Вернее, могу, мне говорят: «Пожалуйста, купи». Но таких денег у меня нет даже близко.

**– В 2006 году ходили разговоры, что вы продаете деревню Мандроги владельцу «Евросети» Евгению Чичваркину. Почему не продали?**

– Во-первых, он торговался. Не давал нормальную цену. Во-вторых, ему не до того было. Он хотел-хотел, но не был готов.

**– А зачем вы расставались с этой деревней?**

– Я с ней не расставался, она и сейчас моя. Я полупродал-полуподарил только 10-процентную долю генеральному директору, он стал моим партнером.

**– То есть вам Мандроги в какой-то момент стали неинтересны?**

– Почему неинтересны? Интересны. Я горжусь этой деревней. Участвую в принятии стратегических решений, но тактически я ими уже почти не управляем – я редко там бываю.

**– Вообще из бизнеса что-нибудь продавали?**

– Нет. Только маленькие доли, когда было совсем плохо. Были два или три случая, когда я выкупал проданную долю, если покупатель говорил мне, что она ему не нужна больше.

А сейчас моя стратегия в том, чтобы иметь как можно больше работающих партнеров. Я продаю маленькие доли бизнеса своим сотрудникам. Часто приходится их уговаривать и агитировать, потому что многие не хотят. Три года назад у меня были один-два партнера. Теперь у меня их уже десятка полтора. Партнерами могут быть и управляю-

\* Здание вокзала (1912 года постройки), куда прибывал императорский поезд, давно не используется, пребывает в заброшенном состоянии.

\*\* Замок Бип в Павловске построен в 1797 году по указу Павла I.

щие, и низовой персонал. Они получают дивиденды в конце года.

**– Вы хотите, чтобы весь персонал стал совладельцем вашего бизнеса?**

– Нет, всех – это я сойду с ума. Понимаете, один человек – мало, а все – много. Сколько надо – не знаю.

**– А если люди уйдут из вашей компании, то они перестанут быть совладельцами?**

– Нет, юридически он может перестать работать и получать дивиденды, но мне кажется, что если сотрудник стал моим партнером, то он и не станет уходить – во многом именно для того, чтобы человек не переставал работать у меня, я и предлагаю ему купить долю в бизнесе. С моей точки зрения, это самый корректный и честный путь привязать человека к компании. И если человек является партнером, но уходит с работы, значит, то, чего я хотел, у меня не получилось. Это игра такая, она мне по-своему важна.

**– Вот в Мандрогах вы пытались коммунизм построить, чтобы все там было бесплатно.**

– На определенном этапе мы ввели там даже свой «сухой закон». Но в какой-то момент мы поняли, что его надо отменять, иначе люди начнут нарушать его. А зачем смотреть на то, как люди нарушают закон, и делать вид, что ты этого не замечаешь?

А когда мы только начинали строить Мандроги, мы действительно говорили, что да, здесь все бесплатно – питание, проживание. Но потом поняли, что нужно вводить плату. Почему? Например, один человек занял большую квартиру, а семья из трех-четырех человек ютится в маленькой комнате. Как у этого забрать и этим отдать? Мы ввели плату и наполовину решили этот вопрос.

**– То есть вам теперь идея бесплатно не кажется интересной?**

– Дело не в идеях. Это было правильным, но экстравагантным решением. Хороший бизнесмен умеет принимать решения, которые всем поначалу кажутся идиотскими. В Мандрогах было много экстравагантных решений. Люди, например, сами себе зарплату назначали.

**– То есть вы любитель экспериментов со стимулированием людей разными способами?**

– Только отчасти. Я же не обучен тому, что одну задачу надо решать так, а другую – иначе. Обученные люди зачастую мыслят шаблонно.

**– Вы сами себя кем считаете: ресторатором, бизнесменом, меценатом?**

– Конечно, я ресторатор, хотя иногда мне стыдно, что я потратил свою жизнь на эту сферу, потому что сегодня ресторанный бизнес бурлит глянцем, модой. Модная еда – это уже полный бред. Люди, которых называют ресторанным сообществом, говорят, какая еда в трен-

де, какая нет, то есть из идиотов делают полных идиотов, а потом увлекаются этим идиотизмом и сами становятся идиотами.

**– А вы какую еду делаете?**

– Разнообразную. Я бы сказал, настоящую. Честную.

**– Честная еда – это когда из свежих продуктов?**

– Нет. Есть такая версия. Даже профессионалы некоторые утверждают, что хороший повар – это повар, который, получив качественные продукты, приготовит блюдо, не испортив их.

**– Разве не так?**

– Бред сивой кобылы! Я могу пойти на рынок и из всего того, что обычно выбрасывается, приготовить вам такой обед, вкуснее которого вы ничего в жизни не ели.

**– Правильно мы понимаем – доходность ваших ресторанов зависит от туристов?**

– Убери туристов – и я банкрот. Уникальность моего бизнеса в том, что я работаю в двух направлениях. В Петербурге есть предприятия, которые кормят только туристов. И есть много ресторанов, которые специализируются на местных гостях. А у меня как-то так с первого ресторана – «Подворье» – получилось, что мы и большие потоки туристов кормим, и нетуристов тоже.

**– Ваше «Подворье» не так давно сожгли. Выяснилось, кто это сделал?**

– Я так полагаю, что ресторан подпалили конкуренты. Либо дорогу мы кому-то перешли. Либо была надежда, что в связи с тем, что «Подворье» сгорит, поток туристов можно будет перехватить. Но ни то ни другое не сработало.

**– И никого не нашли?**

– Наши правоохранительные органы вообще не работают – они обслуживаются только себя и очень высокую власть. А народ они не обслуживают, просто закрывают дело, и всё.

**– Когда вы беретесь за реставрацию памятника, вы сразу понимаете, как его потом использовать будете?**

– Не всегда. Например, Певческую башню я брал специально под рестораны. Перед реставрацией замка Бип я вообще не знал, что там будет. Мне сказали, что надо что-то указать. Ну, я указал, что будет галерея. И только в конце реставрации понял, что там будет отель. У меня не было цели делать там бизнес. Целью была реставрация памятника.

Сейчас если мне предложат на человеческих, а не кабальных условиях Царскосельский вокзал, я вложу туда в реставрацию большие деньги, которые я вообще никогда не верну.

**– Ваш отель в замке Бип\*\* очень дорогой. Это потому, что спрос на него такой большой?**

– Я не хочу, чтобы он был забит гостями. Сейчас процент заполняемо-

сти этого отеля близок к нулю. Я могу снизить цены или войти в какую-нибудь гостиничную сеть и получать от Бипа больше прибыли. По ценовой категории я могу сделать Бип более доступным, но тогда весь флер уйдет. Это будет приносить больше денег, но мне это будет неинтересно, потому что передо мной другая задача: сохранить эксклюзивность, сохранить стиль этого полупустого замка.

Я вообще люблю делать рестораны, которые приносят мало прибыли. Трудно это понять – какой идиот будет это делать? Но тем не менее. Для меня основное целеполагание – это делать максимально интересные проекты.

Для примера – есть Тарковский или Феллини, а есть Голливуд. И продюсер может себе сказать: «Не надо мне больше Голливуда, я хочу создать интересный продукт». Вот чем я сейчас занимаюсь.

**– Есть еще у вас какая-нибудь неголливудская фантазия?**

– Есть идея, которую я уже вот-вот начну реализовывать. Я еще не знаю, в каком месте, но у меня есть предположение: 90%, что я начну.

**– Ресторан?**

– Это, к сожалению, ресторан. Эти рестораны мне уже надоели. Вот я сказал на собрании: «Может, мы не будем делать ресторан? Давайте, построим триумфальную арку!» Но, видимо, pragmatism возьмет верх, потому что есть молодые люди, которым нужны деньги, они хотят роста, поэтому, наверно, будем все-таки делать ресторан. Но тогда это ресторан не с таким откровенным предназначением, как обычно. Эксклюзивный ресторан с искусственно ограниченным количеством посадочных мест для экзальтированной, очень тщательно подобранный целевой аудитории – в ущерб прибыли.

**– Вы знакомы с Путиным. Понимаете его?**

– Нет, не понимаю. Раньше чуть-чуть понимал, а теперь вообще не понимаю. Он изменился колоссально.

**– То есть вы не знаете, чего он хочет?**

– Никто точно не знает. И я допускаю, что он сам тоже точно не знает. Поэтому что люди вообще редко в точности знают, чего они хотят. Они только иногда говорят, что точно знают.

**– Но мы живем в стране, где от мнения одного человека зависит все.**

– Мы не живем в такой стране, мы живем в таком периоде. Это тоже временно.

**– А куда мы катимся – в глобальном смысле – вы понимаете?**

– Кто «мы»? Россия? Что будет в России – не так важно. Надо думать, что будет вообще с человечеством.

**Сергей БАЛУЕВ,  
Всеволод ВОРОНОВ**