

# Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк в мире

**Автор:**

Олег Тиньков

Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк в мире

Олег Юрьевич Тиньков

Олег Тиньков – уникальный предприниматель, доказавший, что успешный бизнес можно создать в разных отраслях.

Он построил такие компании как «Техношок», «Дарья», завод и сеть ресторанов «Тинькофф», а после успешной продажи пивного бизнеса решил вложить капитал в инновационный банк. Предприниматель пришел на рынок, когда в стране было больше 1000 банков, но смог создать крупнейший в мире онлайн-банк, отличительная особенность которого – работа онлайн, без отделений.

Уже более 7 млн клиентов обслуживает Тинькофф Банк онлайн, без единого отделения. Больше 19 млрд руб. составила прибыль Тинькофф Банка по МСФО в 2017 году. 20 000 встреч ежедневно проводят с клиентами представители. Удивительная штука: самый большой онлайн-банк в мире создан не в США, Китае или Германии, а в России.

Вдумайтесь, эта революция случилась у нас!

Олег Тиньков

Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк в мире

## Введение

Моя первая книга «Я такой как все» прерывается на весне 2010 года. Повествование заканчивается следующими словами: «Первые клиенты по программе онлайн-депозитов появились в феврале и, судя по динамике поступлений, продукт им понравился. Мы планируем поставить новую систему интернет-банкинга, и тогда люди смогут не только держать выгодные вклады и расплачиваться с помощью карты, но и проводить все свои финансовые операции через интернет. Уверен, интернет – наше будущее, и важно быстрее застолбить себе место в нем. Наверное, уже через год никто не удивится, что у банка нет ни одного отделения, а лет через 10 люди с удивлением посмотрят на многоофисные банки. Возможно, именно с интернетом самым тесным образом будет связан мой следующий бизнес. Продолжение следует».

Смешно читать это спустя восемь лет, но мои предсказания, без ложной скромности, сбылись. Действительно, все ушло в интернет. Тогда на меня смотрели как на балабола, а сейчас сам президент Сбербанка Герман Греф говорит, что банки обойдутся без отделений. Мой бизнес теперь действительно находится в интернете. Я не предвидел только, что им станет кардинально изменившийся старый бизнес – банк.

Сразу после выхода первой книги банк резко задрейфовал в онлайн и через несколько лет стал крупнейшим цифровым банком в мире. Мы обслуживаем более 7 миллионов клиентов, проводим до 20 тысяч встреч в день и показываем уникальную рентабельность – свыше 60 процентов на капитал.

Удивительная штука: это произошло не в США, Китае или Германии, а в России. Вдумайтесь, такая революция случилась у нас!

Решение о запуске банка я принял 18 ноября 2005 года на Некере, острове Ричарда Брэнсона. Получается, сейчас, когда выходит книга, с того момента прошло 13 лет. Ни одним делом я не занимался так долго. Банк – самый длинный в моей жизни проект, если не считать семьи и увлечения велоспортом.

До банка дольше всего длилось пиво «Тинькофф». Ресторан-пивоварню на Казанской улице в Санкт-Петербурге я открыл в 1998 году, а огромный пивной завод продал холдингу Sun Interbrew в 2005 году.

Весь пивной проект занял семь лет, и это казалось целой жизнью. Сейчас ощущения совсем другие. 13 лет пролетели незаметно. Азарт никуда не пропал, и все как будто только начинается.

Я долгое время старался не рассказывать о наших секретах, чтобы не облегчать задачу конкурентам. Теперь, когда мы вырвались вперед, можно обобщить опыт, раскрыть тайны, помогавшие рвать рынок, рассказать об ошибках и вызовах, на которые пока нет ответа.

## Глава 1

15 ноября

Прошло всего три недели с момента крайне успешного IPO нашего банка на Лондонской фондовой бирже. Из-за ажиотажа на рынке его прозвали iconic IPO, наряду с размещениями таких интернет-компаний как Google или Priceline.

При цене в 17,5 доллара инвесторы купили акций на 1,087 миллиарда, оценив нас в пять капиталов – 3,2 миллиарда долларов. Западные фонды вновь поверили в Россию, с удивлением узнав, что у нас, оказывается, есть передовые технологии.

Но всего за день размещение перешло в совершенно противоположный разряд – broken IPO. Разбитое IPO. Почему?

15 ноября 2013 года из-за падения акций банка я потерял миллиард долларов.

Утром 15 ноября 2013 года как обычно я ехал в наш головной офис на Ленинградском шоссе, когда увидел на айфоне звонок Наташи Сандерс,

управляющего директора Morgan Stanley, соорганизатора IPO.

- Олег, грядут нехорошие события.

- Наташа, не пугай меня! Что случилось?!

- Утром Bloomberg выпустил новость о запрете на продажу кредитных карт вне офисов. Написано, что «Тинькофф» больше всех пострадает от решения.

- Но это только законопроект, его не примут в таком виде...

- Инвесторы уже сильно настроены продавать. В начале торгов будет обвал, а потом произойдет автоматический сброс другими фондами.

- Можно это как-то остановить?

- Уже нет. Все в панике. Есть фонды, готовые продавать даже по 10 долларов. Но надо поскорее выпустить информационное сообщение, в котором разъяснить свою позицию. Это поможет сгладить падение.

Наташа сильно меня напугала. Когда добрался до офиса, торги в Лондоне уже начались. Акции стремительно падали. Я постоянно обновлял экран и не верил своим глазам. 15 долларов - 12 - 9...

Вышел из кабинета, когда бумага опустилась до 8,2. Плохо помню то состояние. Адреналин зашкаливал, как на сложной фрирайдовой трассе. Шел по банку и видел, что сотрудники по 10 раз за минуту обновляли график, пытаюсь понять, когда закончится обвал. Заметив меня, график убирали и отводили глаза.

Все, что я смог сказать в той ситуации:

- Вы присутствуете при историческом моменте. Перед вами стоит человек, только что потерявший миллиард долларов. Работайте, ребята.

И через силу заулыбался. По-русски это называется «скалиться», а по-английски: «...but my smile still stays on». Улыбаться искренне, когда тебе так тяжело, не выходит, но как пела группа Queen «The show must go on».

Моя личная потеря была «бумажной». Я продолжал владеть 51 процентом банка, а вот фонды, купившие акции на IPO по 17,5 доллара и скидывавшие в тот момент дешевле 10, потеряли сотни миллионов.

Я никак не мог понять, почему рынок так остро реагирует всего лишь на законопроект, который, во-первых, имел небольшие шансы к принятию, во-вторых, содержал расплывчатые формулировки, в любом случае подлежащие уточнению.

Судите сами. В законопроекте «О потребительском кредите (займе)» было сказано: «При выдаче потребительского кредита с лимитом кредитования электронное средство платежа должно быть передано заемщику в месте нахождения кредитора (его структурного подразделения) способом, позволяющим однозначно установить, что оно было получено заемщиком лично либо его представителем, имеющим на это право».

Тут явно не хватало определения: что считать структурным подразделением. Представитель, действующий по доверенности банка и приезжающий к клиенту на дом, чем не подразделение? Именно так у нас работает система доставки кредитных и дебетовых карт по всей стране. Представители доезжают даже до поселков, где нет Сбербанка.

Как и просила Наташа Сандерс, мы сразу подготовили информационное сообщение. В нем говорилось: «мы рассчитываем, что депутаты Государственной думы изменят законодательные поправки, ограничивающие дистанционную продажу пластиковых карт. Предлагаемые сейчас изменения были неверно интерпретированы некоторыми комментаторами. Курьерская служба ТКС Банка не подпадает под эту поправку в нынешнем виде, поскольку мы поставляем карты только по предварительной договоренности с клиентом».

Наше IPO было вторым по объему после «Яндекса» в онлайн-секторе, и Россия получила имиджевую оплеуху из-за несчастной технической ошибки.

Президент банка Оливер Хьюз с утра звонил в Госдуму и пытался добиться от них публичных уточнений. В Думе не на шутку испугались. Наше IPO было вторым по объему после «Яндекса» в онлайн-секторе, и Россия получила имиджевую оплеуху из-за несчастной технической ошибки.

Только после обеда появилось заявление заместителя председателя комитета Госдумы по финансовому рынку Анатолия Аксакова.

Он говорил, что в поправках допустили техническую ошибку, пропустив слово «или». Выдачу карт подразумевалось разрешить в структурных подразделениях банка или (!) таким способом, который позволяет идентифицировать человека. Законодатели и не планировали ограничений на курьерскую или почтовую доставку карт. Принципиальным Аксаков назвал только согласие на услугу: клиент должен поставить подпись, что карту от курьера или почтальона получил по своей инициативе.

Это кардинально меняло ситуацию. Мы никогда не рассылали карты без подписанного клиентом заявления, хотя миф об этом гулял среди конкурентов. Потенциальному заемщику банк отправлял лишь предложение оформить карту. Получив заявление, мы запрашивали кредитную историю человека в бюро и определяли, какой лимит назначить. Карту выпускали только в случае положительного решения. Более того, к осени 2013 года почтовый канал изжил себя; клиентов мы привлекали с помощью интернет-рекламы.

Что я мог сказать инвесторам, которые звонили в тот день? Все слова меркнут, когда с тобой говорит человек, 10 минут назад потерявший миллионы долларов.

Никогда не забуду слова Майкла Шервуда, вице-председателя Goldman Sachs, другого соорганизатора выпуска акций:

– Олег, ну как же так? Это же позор для России. Инвесторы вообще не хотели брать ничего русского, но мы настояли, что твоя компания – новая Россия: не связанная с Кремлем или природными ресурсами, созданная с нуля. Они

вложили по 30–50 миллионов долларов, и через три недели потеряли половину. Это дико плохо, ужасно – для имиджа России прежде всего. Мы советовали клиентам покупать, а дерьмо разорвалось им прямо в лица.

«The shit has blown in their faces», – такими словами излагал ситуацию один из самых знаменитых инвестбанкиров мира по прозвищу Вуди – человек, работавший в Goldman Sachs с 1986 года.

Настроение резко менялось. На место уныния после общения с очередным инвестором приходил эмоциональный подъем, в момент которого я внушал себе: ничего страшного, все исправим, деньги заработаем. Главное, чтобы команда оставалась со мной.

В 14.35 всем сотрудникам я разослал сообщение по электронной почте:

"Привет!

Прошел ряд публикаций, говорящих, что новые законодательные инициативы нанесут ущерб бизнесу нашего банка.

Это неправда.

У нас все хорошо, а будет еще лучше.

Враг будет разбит, победа будет за нами!

Олег Тиньков"

Обвал выглядел следствием случайностей и ошибок. Разберем эту череду. У нас в стране еженедельно возникают популистские инициативы, не доходящие до принятия. В том виде законопроект, по сути, запрещал любой онлайн-банкинг, но время для подобного решения ушло. Многие пытались избавиться от груза издержек на отделения и развивали удаленное обслуживание.

Сырой законопроект каким-то образом попал в руки журналистов сразу двух газет. Екатерина Белкина из «Коммерсанта», Ксения Дементьева, Анастасия Алексеевских и Татьяна Ширманова из «Известий» решили написать материалы.

Они обращались за комментарием в четверг, 14 ноября. Поскольку шел месяц тишины после IPO, Оливер Хьюз сказал всем: «No comment!» Тогда журналисты принялись звонить мне. Я уж было хотел прокомментировать, что законопроект в таком виде не примут, ведь он не даст развиваться всей банковской системе, но законопослушные англосаксы Оливер и наш юрист Крис Оуэн умоляли молчать, чтобы не нарушить биржевые правила. Я согласился, понимая, что выйдут плохие статьи, но не предполагал эффекта разорвавшейся бомбы.

Журналисты написали не только о нас, но отсутствие комментария резало глаз. Со стороны могло показаться, что для банка это действительно ужасная новость.

Утром 15 ноября журналист Bloomberg Джейсон Коркоран делал обзор российской прессы. Увидев в «Коммерсанте» новость с упоминанием биржевой компании, он кратко изложил ее для ленты новостей.

Перед торгами в своих мониторах инвесторы увидели сообщение, поданное предельно жестко: «Если законопроект примут, доставка кредитных карт почтой или курьером будет запрещена. Главным потерпевшим может стать Тинькофф Банк, кредитующий граждан без отделений».

И – поехало...

46 процентов – на столько обвалились акции Тинькофф Банка в тот злополучный день.

Фонды стали продавать акции. Спекулянты решили заработать на падении. Масла в огонь подлила новость о том, что фонд East Capital продал на днях купленный на IPO пакет. Обвал сгенерировал автоматическое срабатывание стоп-лоссов, и в итоге бумаги утоптали на 46 процентов. Доходность облигаций выросла до 12,5 процента годовых в долларах. Рынок поставил под вопрос даже нашу способность рассчитаться по долгам.

Компания, генерировавшая громадные деньги – чистая прибыль по итогам 2013 года составила 181 миллион долларов, – ни с того ни с сего обвалилась, хотя на тот момент даже кризис не начинался.

Отдельная история – западные инвесторы. Сначала они бегали и умоляли продать еще. Купили на 1,1 миллиарда, а спроса было в 10 раз больше!

«Олег, пожалуйста, выстави дополнительные 10 процентов, пусть у тебя останется 40 процентов, зачем тебе 51 процент», – просил фонд, брал по 17,5 доллара, а через несколько недель продавал по 9 – 10 долларов.

Еслиходишь в долю, верь в бизнес. А что за вера такая, если одна заметка ее рушит? Фонды следовали такой логике: «Да, мы купили за 20 миллионов, но «Тинькофф» скоро закроют, поэтому лучше прямо сейчас забрать 10 миллионов».

У меня серьезные вопросы не к конкретным людям, а в целом к системе, действующей в западном мире. Решения по вложениям принимают управляющие фондами, для которых эти деньги не свои. Они стараются избавиться от личной ответственности. Поэтому многие сделки проводятся автоматически, как прописано в правилах риск-менеджмента.

У хедж-фондов выставлены стоп-лоссы. Кто-то обязан продавать при падении в 20 процентов за день. Такие продажи еще больше валят цену. Тогда появляются те, кто обязан продавать при обвале на 25 процентов. Возникает снежный ком. Причем компьютер сам цинично выставляет бумаги на продажу. И только семейные фонды не подвергаются панике, если основной владелец скажет: «Сидите и не дергайтесь».

Я не сторонник теорий заговоров, но есть люди, полагающие, что 15 ноября случилось слишком много совпадений. На рынке поговаривали: на понижении акций нашего банка некоторые трейдеры заработали 100 миллионов долларов за день. Мол, шортильщики знали о наличии такого документа и вовремя подсунули его журналистам или даже сами вбросили нужные формулировки в Думу.

Может, и так. Подобные люди считают, что они умные и всех переиграли. Но мне уже 50 лет, я седой, и много раз убеждался: сколько веревочке ни виться, а конец будет. В этом случае они победили, в следующем проиграют, а в третьем – угодят в тюрьму. Потому что инсайдерская торговля – преступление. Классик сказал:

Но есть и божий суд, наперсники разврата!

Есть грозный суд: он ждет;

Он недоступен звону злата,

И мысли, и дела он знает наперед.

В коридорах шептались, мол, я, Олег Тиньков, до IPO понимал, что произойдет обвал. Разговоры эти не выдерживают критики. Из своего пакета я продал акций всего на 200 миллионов долларов, оставив себе больше 50 процентов. Инвесторы умоляли продать еще 10 процентов, но я отказался.

Более того, при продаже 30 процентов оставшийся пакет все равно давал мне полный контроль: другие бумаги сильно распылены. Я этого не сделал, хотя мог сразу снять почти миллиард долларов. И как работает их логика, если я основной пострадавший?

Оливер Хьюз, президент Тинькофф Банка:

«Дилетанты говорили: мы обманули рынок, убедив всех, что мы IT-компания. Это бред сивой кобылы. Инвесторы далеко не глупы.

Они оценивали нас как бизнес в сфере smart consumer finance или fintech consumer finance, компанию кредитных карточек с очень продвинутым скорингом, использованием больших данных и дистанционной моделью без филиалов. Нас сравнивали с Alior (Польша), Capitec (ЮАР), Comportamos (Мексика), IPF (Европа).

По цене размещения (4,5 капитала и 10,5 по коэффициенту price/earnings) мы стоили дешевле, чем аналоги. Естественно, покупатели учитывали кредитные риски, даже если по структуре и духу банк напоминает IT-компанию.

Многие инвесторы пришли на IPO «Тинькофф» из-за ажиотажа, не понимая до конца волатильности российского рынка. И когда утром 15 ноября включили компьютер и прочитали заголовки, началась паника.

Будучи новичками в плане публичности, мы не очень понимали, что можем говорить из-за строгого периода после размещения. Не знали, как себя вести, но пытались бороться с последствиями. Я сидел на телефоне с утра до ночи, на линии постоянно висело по три инвестора.

Позвонил в Думу и выяснил, что ничего запрещать не планируется, а в законопроекте случайно пропустили слово «или». Тогда мы организовали звонок с инвесторами, чтобы объяснить весь нонсенс. После этого акции отыграли часть падения. Потом они восстановились до 15 долларов, но обвал увеличил волатильность. Наша бумага стала high beta stock – с повышенным коэффициентом beta, означающим высокую колеблемость по сравнению с другими бумагами.»

Сергей Пирогов, директор по корпоративным финансам Тинькофф Банка:

«Волатильность между датой IPO 21 октября 2013 года и резким спадом 15 ноября также оказалась эмоционально сложной. Рынки не могли понять, как возможна ситуация, когда у тебя книжка заявок переподписана в десять раз, а в первые несколько недель неудовлетворенный спрос себя не проявляет. Почему-то не оказалось силы, подталкивающей акции вверх.

Выяснилось, что инвесторы вошли в сделку, будучи абсолютно неготовыми к восприятию новостного потока из России; не понимали, как интерпретировать те или иные события. Для многих опыт вложений в российский актив стал первым. Таких называют «туристами». Они входили на ожиданиях, что купят по 17,5 доллара, а через неделю-две продадут по 20, заработав свои 15 процентов.

Мы убеждали инвесторов в том, что и в хорошие, и в плохие времена сможем создавать стоимость (create value), зарабатывать прибыль. Разъясняли, как будем справляться с потенциальным кризисом. Рассказывали, что фундаментально мы лучше, мобильнее, экономнее других игроков, в плохие времена сожмемся, а в фазу роста войдем эффективнее.

В разгар этих объяснений случилось 15 ноября. Искра, возникшая в результате двух статей, попала на пропитанный керосином стог сена. Керосином выступили сомнения рынка, а стогом – капитализация банка.

Забегая вперед, скажу, что все наши разъяснения себя оправдали, даже еще в большей степени, чем мы сами предполагали.»

## Глава 2

### Долгая дорога на дно

За один день мы перенесли такой обвал, что акция оказалась поражена, инвесторы боялись подходить к ней близко. У ряда фондов, например, есть правило: никогда не трогать бумаги, которые хоть раз рушились на 40 процентов.

Тем не менее, поскольку фундаментальные причины для обвала 15 ноября отсутствовали, бумага к концу декабря восстановилась до 15 долларов.

Это был локальный пик. Покупателей становилось меньше, продавцов – больше; в 2014 год мы вошли с акциями, не имевшими поддержки со стороны спроса. Значит, любое сомнение, любая негативная новость про Россию стала приводить к их падению.

А новости пошли нехорошие.

Та самая «вторая волна кризиса», которую ждали с 2010 года, наконец, подошла. Или это уже был новый кризис? Разницы никакой. В экономике появились неприятные тенденции. Мы увидели первые сигналы снижения потребительской уверенности. Люди меньше тратили в магазинах. Аналитики и инвесторы решили, что это неминуемо приведет к росту закредитованности, к падению способности обслуживать долг.

Акции российских компаний поползли вниз. Индекс РТС в январе продемонстрировал крупнейшее с мая 2012 года падение: на 9,8 процента, с

1442 до 1301 пункта. В среднем российские компании потеряли десятую часть своей стоимости.

В том же январе мы увидели первый удар по нефти. Несколько лет котировки держались на крайне выгодном для России уровне – более 110 долларов за баррель. 2014 год начался с отметки 111 долларов, но за месяц цена упала до 106 долларов. Рынок получил сигнал к возможному обвалу.

С декабря инвесторов держал в напряжении новый майдан на Украине. Россия выступила на стороне президента Януковича и предоставила Украине кредитную линию на 15 миллиардов долларов. Это только раззадорило сторонников подписания соглашения об ассоциации Украины и Европейского союза. Они добивались своего через улицу.

Никто не хотел отступать, а это политические риски не только для украинского бизнеса, но и для российского, так как Украина – крупнейший сосед.

Но то, что мы наблюдали в январе, оказалось цветочками.

Обострение произошло в феврале. 20 февраля случились боевые столкновения в Киеве, а 22 февраля Янукович бежал из страны. 1 марта Совет Федерации разрешил президенту Путину ввести войска на Украину. 16 марта на референдуме жители Крыма и Севастополя приняли решение войти в состав России.

За пять недель, с 7 февраля по 14 марта, акции нашего банка упали с 12,7 до 6,5 доллара. Продавали не только инвесторы, но и спекулянты, бравшие бумаги займы, чтобы затем откупить по низкой цене. Это обычная практика, но тут она оказалась ярко выражена. По данным Markit, доля бумаг, взятых займы шортильщиками, 6 марта достигла 8,3 процента капитала банка.

После нескольких недель обвала я написал в соцсети: «Сначала я думал, что они суперумные, но поразмышляв, понял, что большинство управляющих чужими деньгами – просто тупые бивни (dumb tusks)».

Хотя это был всего лишь комментарий к какой-то записи, он получил резонанс. Фразу про тупых бивней цитировал Bloomberg и еще долго обсуждал рынок. Одни обиделись на меня (особенно те, кто продал с убытками), вторые за кадром

соглашались: «Да, Олег, ты абсолютно прав. Рациональный инвестор не должен подвергаться эмоциям. Что за стратегия: покупать, потому что так делают другие, и наоборот? Подобные действия глупы. Такие ребята не приносят пользу рынку, а только выводят его из баланса недальновидностью и тугоумием».

Команда по работе с инвесторами во главе с Сергеем Пироговым объясняла им, что Россия не умерла, бизнес вести можно, конкуренция даже снизилась. Наверное, только 20 процентов работы было связано с банком. 80 процентов времени приходилось тратить на «продажу России».

Контекст полностью изменился. Если годом раньше иностранцы видели Россию как члена международного сообщества, возможно, не слишком эффективного в реформах, но обладающего широким внутренним рынком, нефтью, металлами и внедряющего инновации. На этом фоне передовой онлайн-банк выглядел прекрасной инвестиционной идеей.

Присоединение Крыма иностранцы восприняли как политическую дестабилизацию, а действия России как агрессию.

За несколько дней до крымских событий у нас было собрание с банкирами-организаторами и юристами по подготовке выпуска еврооблигаций во второй половине марта. Все сорвалось.

Иностранцы думали: в ответ на санкции, связанные с присоединением Крыма, российское правительство разрешит государственным эмитентам не обслуживать внешние долги. Люди перестали верить, что в Россию можно вкладывать.

Самые разные домыслы циркулировали на рынке. Считалось: из-за санкций россияне начнут страдать и беднеть, что ударит по всем потребительским бизнесам, а по розничным банкам долбанет так, что мало не покажется.

Мы доказывали, что на способности создавать прибыль все эти геополитические неурядицы если и скажутся, то никак не катастрофически. Попытались успокоить рынок тем, что сами покупали бумаги. Летом я, Vostok Nafta, Goldman Sachs, Baring Vostok и менеджеры приобрели акций на 6,7 миллиона долларов. Обычно увеличение своих пакетов основателем и менеджерами – четкий сигнал их веры в компанию. Но в тот момент рынок не замечал таких новостей.

Случилась новая напасть.

Все первое полугодие 2014 года нефть умудрялась держаться на уровне 105–110 долларов за баррель, очень комфортном для российского бюджета. Полугодие закончилось на цене 112,5 доллара.

А потом – поехало. Летом котировки упали до 103 долларов, в сентябре – до 95, в октябре – до 86, в ноябре – до 70, а в декабре – до 45. Экономисты прогнозировали спад со всеми вытекающими последствиями. Пессимисты говорили, что Россию ждет хаос и разруха.

В декабре 2014 года, когда мы уже приспособились к политическим и макроэкономическим реалиям, по нам ударил денежный кризис.

Давление на доллар началось еще в июле, когда он стоил 35 рублей. И с каждым месяцем оно только усиливалось. В августе доллар взял планку в 37 рублей, в сентябре – 39 рублей, в октябре – 43 рубля, в ноябре – 50 рублей. В принципе, ничего странного в этом не было: параллельно валились нефтяные цены.

Но спекулянты верно подводили к панике, и она случилась в середине декабря. 15 декабря, в понедельник, доллар к концу торгов достиг 64,45 рубля, а евро – 78,87 рубля.

На 16 декабря у нас был запланирован ежегодный банковский офсайт – встреча за пределами офиса, чтобы «забыть» о текущей работе и поговорить о будущем.

16 декабря 2014 года в России случился «черный вторник» – валютная паника и кризис ликвидности у банков.

Мы собрались в 9 утра в одной из московских гостиниц обсудить стратегию на 2015 год. Что делаем? Что откладываем? Как подкорректировать планы? Кто отвечает за новые решения? Такие вопросы стояли перед нами.

Через 20 минут после начала все уткнулись в смартфоны. На рынке шел жесткий новостной поток по рублю. Спустя два часа поняли, что обсуждения не выйдет и

пора в банк – бороться с кризисом. В тот день он стал угрожать непосредственно нам.

Что произошло? 16 декабря в первой половине дня доллар взлетел до 79 рублей, евро – до 98 рублей. Народ в очередной раз выметал наличную валюту из обменных пунктов. В отдельных случаях бумажные доллары продавали дороже 100 рублей.

Этот день назвали «черным вторником». Только жесткое решение Центробанка о повышении ключевой ставки с 10,5 процента до 17 процентов годовых снизило накал. Логика такая: при высокой ставке рубль стал более привлекателен как актив. Валютная паника закончилась, но случился кризис ликвидности. Опасаясь разорений, люди изымали вклады в отделениях и наличность из банкоматов.

Отдельные вкладчики вытаскивали деньги не из-за страха. Они хотели купить машины или квартиры, цены на которые пока оставались прежними.

Какие меры принять против оттока клиентов? Мы общались с регулятором и конкурентами, паниковавшими до безумия. Они боялись не исполнить обязательств и задирали ставки. С одной стороны, мотивировали людей оставить депозиты, с другой – привлекали новые деньги.

Ликвидности катастрофически не хватало. Это было связано еще и с тем, что такая огромная компания как «Роснефть» 11 декабря разместила облигации на 625 миллиардов рублей.

17 декабря банки повышали ставки. Альфа-банк с учетом капитализации платил до 19,5 процента годовых, «Русский стандарт» давал по двухлетним депозитам 21 процент, а Совкомбанк по трехмесячному «Новогоднему» установил доходность в 25 процентов! От этих цифр у Оливера Хьюза волосы вставали дыбом.

Мы впервые столкнулись с кризисом ликвидности в России, и, конечно, волновались. Решили не подвергаться панике и несколько дней готовили выверенное решение. Все вклады в нашем банке пополняемые, поэтому давать высокие ставки на длинные сроки опасно.

С 23 декабря максимальную ставку мы установили только по депозитам на срок от 6 до 12 месяцев – 18 процентов годовых (ранее 11 процентов); а все остальные, как более короткие, так и длинные, принимали под 16 процентов годовых. К тому моменту предельный срок вклада у нас составлял 24 месяца: трехлетние депозиты мы отменили еще перед валютным кризисом.

Очень кстати Госдума повысила необлагаемую НДФЛ ставку по депозитам до 18,25 процента годовых, а гарантированную государством сумму до 1,4 миллиона рублей.

Уже через несколько дней конкуренты сократили ставки, но многие все же платили больше, чем мы. Это было непривычно. В 2010–2013 годах, когда банк стартовал на рынке депозитов, нам приходилось устанавливать ставки на два-три процентных пункта выше, чем у конкурентов, чтобы клиенты просто обратили внимание на непривычную онлайн-услугу.

Теперь же мы привлекали деньги дешевле, чем более крупные игроки кредитной розницы, такие как «Хоум Кредит» и «Русский стандарт».

Пришлось поднять и доходность на остаток по дебетовым картам Tinkoff Black: по рублевым – до 14 процентов (было 8 процентов); по валютным – до 4 процентов (было 1,5 процента). Сумму, на которую начисляется процент, повысили с 300 до 500 тысяч рублей.

Мы привыкли, что вторая половина декабря – это спокойное для банка время. Подведение итогов, построение планов, никакой экстренной работы. Тут вышло по-другому.

Нужно ведь не только поднять ставки, но и постоянно вносить различные коррективы. Например, менять скрипты для кол-центра. Очень важно, какими словами в момент кризиса говорят с клиентом по телефону, особенно если у банка нет ни одного отделения.

Наступили проверочные дни. Стало понятно, что ситуация в экономике не улучшится: слабый рубль и высокие ставки надолго. Надо срочно менять кредитную политику, проанализировать, каким образом новый курс отразится на способности населения возвращать долг.

Наша модель онлайн-привлечения подверглась стресс-тесту. Конец года показал, что люди не сорвались на волне паники. База оказалась устойчивой: декабрь мы закончили с тем же портфелем депозитов и счетов, что и ноябрь.

Но это была маленькая тактическая победа. В 2015 году нам предстояло погасить долгов примерно на 30 миллиардов рублей, притом что весь наш портфель кредитных карт составлял 77 миллиардов рублей.

На банке висели не только рублевые обязательства, включая облигации и кредиты, но и выпуск еврооблигаций на 250 миллионов долларов. Эти деньги мы привлекли в сентябре 2012 года под 10,75 процента. В то время бизнес рос как на дрожжах. За 2012 год портфель кредитных карт увеличился с 21,2 до 48 миллиардов рублей, то есть на 126 процентов! Мы обошли Восточный банк и почти догнали ВТБ24. Впереди, со значительным отрывом находились только Сбербанк и «Русский стандарт», вышедшие на рынок намного раньше.

Рынок позволял расти, даже привлекая деньги по высоким ставкам и платя за хедж – страховку от нежелательного изменения валютного курса. Из-за высокого спроса мы тогда привлекли на 50 миллионов долларов больше запланированного. Теперь среди нескольких десятков инвесторов из России, Европы и Азии нашлись усомнившиеся в способности банка вернуть долг.

Мы, разумеется, ни на секунду не теряли веру. Ведь никакой проблемы в том, чтобы «сдуть» портфель, нет. Просто меньше выдавай карт и мотивируй людей к ускоренному возврату долга.

На фоне конкурентов наша отчетность за 2014 год выглядела шикарно. «Русский стандарт» отчитался о потере 15,9 миллиардов рублей, «Восточный» – 10,7 миллиардов, «Связной» – 7,6 миллиардов. Мы же продемонстрировали прибыль в 3,4 миллиардов рублей.

Но надо знать, как тяжело дается расширение бизнеса. Каждый миллиард выданных кредитов – огромный труд. Достаточно сказать, что мы в редкие времена одобряли более 30 процентов от поданных заявок. Сдуть портфель совсем не хотелось.

Рефинансировать долги новыми выпусками облигаций в условиях кризиса мы не могли. Решение было очевидное: за полгода увеличить средства на вкладах и расчетных счетах вдвое, то есть собрать такую же сумму, как за пять лет со старта депозитной программы в марте 2010 года.

Всю мощь нашей машины по привлечению кредитных клиентов через интернет мы распространили на вклады.

Только мы и японцы понимаем, что такое «потеря лица». Это восточная штука, на Западе такого понятия нет. Для меня делом принципа стало вернуть цену акций и доказать: к этой несправедливости я отношения не имею.

4 марта банк представил инвесторам отчетность по МСФО за 2014 год. На фоне конкурентов она выглядела шикарно. «Русский стандарт» тогда отчитался о потере 15,9 миллиарда рублей, «Восточный» – 10,7 миллиарда, «Связной» – 7,6 миллиарда, «Хоум Кредит» – 5 миллиардов, ОТП – 2,4 миллиарда рублей. Мы же продемонстрировали прибыль в 3,4 миллиарда рублей, несмотря на то, что доля неработающих кредитов (NPL) в портфеле удвоилась и достигла 14,5 процента. Объем портфеля вырос на 12,8 процента, хотя у других сдувался. Уровень достаточности капитала Н1 составлял солидные 15,5 процента.

Разумному человеку было ясно, что мы прекрасно проходим кризис: не просто выживаем, а развиваемся. В 2014 году мы сильно обновили интернет-банк и мобильный банк, подготовили зарплатный проект для компаний; запустили кобрендинговые карты с OneTwoTrip, eBay, «Афимолл Сити»; выпустили несколько мобильных приложений, в том числе «Штрафы ГИБДД» и «С карты на карту»; внедрили технологию распознавания клиентов по голосу в режиме реального времени; наш мобильный банк признали лучшим в России Deloitte, Frank Research Group, Usability Lab.

А самое главное, в кризисный год банк привлек 560 тысяч заемщиков, хотя сильно закрутил кредитные гайки. Мы отключили дорогие каналы и снизили долю одобренных заявок до 15 процентов, чтобы в 2015–2016 годах показатели риска не скакнули вверх. На создание резервов на возможные потери направили 15,8 миллиарда рублей, на 62 процента больше, чем в 2013 году. Во втором полугодии доля кредитов, просроченных от 90 до 180 дней, сократилась до 4,1 процента.

На волне этих новостей акции к концу апреля 2015 года выросли до 3,4 доллара и продержались на этом уровне в мае. Казалось, наступил перелом, дно пройдено, но не тут-то было. Летом бумаги снова устремились к 2 долларам.

При этом в целом ситуация улучшалась. Заявки стали качественнее, и кредитный портфель начал расти. Прибыль, конечно, снизилась из-за удорожания фондирования, но никакими убытками это не грозило.

Мы досрочно выкупили еврооблигации на 80,1 миллиона долларов, а потом еще на 66,5 миллиона долларов. Разве так сделает компания, планирующая в сентябре объявить дефолт? Но акции снова пробивали очередное дно.

Оливер, Илья и Сергей шесть раз в год делали роуд-шоу по результатам кварталов, встречались с инвесторами, участвовали в конференциях, объясняли, как мы проходим кризис и чего ожидать в ближайший год. Я тоже пытался донести до рынка свою уверенность, что «Тинькофф» выйдет из кризиса с выигрышем.

Банк стоил намного дешевле, чем аналоги, с которыми нас принято сравнивать: южноафриканский Capitec, прошедший через IPO на 10 лет раньше, мексиканский Compartamos, индийский Bankbazaar или International Personal Finance, британская компания, предоставляющая займы в Восточной Европе.

Падение длилось 20 месяцев и казалось нескончаемым. Мы часто задавали себе вопрос: допустили ли мы ошибки при проведении IPO? Пытались понять, был ли способ вычислить туристов-спекулянтов и отказать им.

Из-за первого обвала 15 ноября 2013 года наши акции стали крайне чувствительны. И когда плохие новости пошли волнами, падали они быстрее рынка.

Наверное, стоило размещаться дешевле верхней границы диапазона. Тогда спекулятивная пена могла сойти в первые два месяца торгов. Мы же выжали из рынка абсолютно все, не оставив спекулянтам возможности заработать и раскатать ликвидность.

Но это легко говорить по прошествии времени, а когда у тебя книжка заявок переподписана в 10 раз, логично отдавать по верхней цене.

Испить чашу пришлось до дна. Мы полностью выполнили обязательства по еврооблигациям, но и это не дало сигнал к росту. Более того, если 18 сентября бумаги стоили 1,82 доллара, то за неделю упали еще на 12 процентов. И 25 сентября 2015 года достигли исторического дна – 1,6 доллара. Более чем в 10 раз меньше, чем на размещении. Банк стоил дешевле, чем его капитал.

Только мы и японцы понимаем, что такое «потеря лица». Это восточная штука, на Западе такого понятия нет. Для меня делом принципа стало вернуть цену акций и доказать: к этой несправедливости я отношения не имею.

Сергей Пирогов, директор по корпоративным финансам Тинькофф Банка:

«Рынок отреагировал на слова Олега про тупые бивни как огонь, заливаемый водой. Он зашипел. Общепринятая политкорректность, когда все вежливые, улыбаются, недоговаривают, вошла в прямое противоречие с бескомпромиссностью его суждений.

Диапазон реакций оказался очень широкий: от шиканья и закатывания глаз, удивления, что Crazy Russian нас чему-то учит, до обдуманного кивания головой.

Некоторые инвесторы посчитали это оскорблением. Они были предсказуемо шокированы. Другие, особенно те, кто знал нас задолго до IPO, в частных беседах говорили, что в акции зачем-то вошли люди, вообще не понимающие Россию. Без логического обоснования они купили, а затем продали. Такое поведение вредит инвесторам, сделавшим ставку на долгий срок.

Открытость Олега в общении со всеми аудиториями в конечном итоге идет на пользу тем же акционерам. Да, иногда это звучит не в том формате, в котором люди привыкли, но, если они хотят услышать правду, ощущать искренний пульс человека, создавшего компанию, надо быть готовым вкусить оригинальный напиток, не разбавленный кока-колой политкорректности.»

Артем Яманов, старший вице-президент Тинькофф Банка:

«Перед денежным кризисом 2014 года ставки по вкладам у нас находились на довольно низком уровне – до 10 процентов годовых.

В декабре 2014 года стало окончательно ясно: перезанять на рынке капитала, чтобы погасить долги 2015 года на 30 миллиардов рублей, не получится.

Выбор: либо жестко душить наш бизнес по кредитным карточкам, либо копить деньги с депозитов, то есть привлекать больше вкладчиков. Мы решили идти по второму пути и драматически подняли ставки. По годовому вкладу с учетом капитализации доходность составляла 19,56 процента.

Сейчас понятно, что немного перереагировали. За счет не совсем оптимальных решений потеряли часть прибыльности. Если вернуться в прошлое с текущим опытом, то решения принимали бы более точечные, не влиявшие так сильно на будущие финансовые показатели.

Уже с 10 февраля 2015 года мы несколько снизили ставки: до 14 процентов по вкладам на срок от 13 до 24 месяцев, до 17 процентов на срок до 12 месяцев, до 15 процентов на срок от 3 до 11 месяцев. Но все равно с капитализацией годовой депозит давал высокий доход – 18,39 процента.

Почему удалось быстро собрать 30 миллиардов рублей? Во-первых, бренд уже был раскручен, сформировалось ядро людей, нам доверявших. Во-вторых, государство помогло тем, что с 29 декабря 2014 года вдвое повысило гарантированную сумму – до 1,4 миллиона рублей, и те, кто принципиально не держит больше застрахованной суммы, пополнили свои старые вклады или открыли новые. В-третьих, мы переключили весь наш интернет-маркетинг на привлечение депозитов.

В феврале-марте мы поняли, что наберем нужную сумму, но надвинулась другая проблема. С одной стороны, риски ухудшались; с другой стороны, депозиты подорожали. Ножницы. Страшный сон банковского бизнеса. Третий неприятный момент заключался в снижении объема кредитования.

В такие ножницы попали все конкуренты и ушли в убытки. Нам же удалось остаться в прибыли.»

Илья Писемский, финансовый директор Тинькофф Банка:

«Инвесторы всегда волнуются, сможет ли компания в срок расплатиться с долгами, особенно в кризис, когда рефинансировать сделку новым выпуском облигаций невозможно.

Как человек, который отвечает за финансы и видит все входящие и исходящие денежные потоки, у меня сомнений в том, что мы выплатим все в срок, никогда не было, в том числе в 2015 году. Основной актив нашего банка – портфель кредитных карт – генерирует стабильный денежный поток.

Его поведение слабо меняется даже в кризисные годы. В среднем заемщик в первые два месяца забирает примерно 80 процентов от лимита. На первых порах у него появляется кредит, а у тебя – отток денежных средств. Если клиент дальше не пользуется картой, то для возврата долга ему понадобится меньше года. Соответственно, отрицательный денежный поток для банка связан с первыми месяцами после выдачи карты, а потом он становится положительным.

В случае отсутствия дополнительного фондирования пришлось бы «подсушить» портфель: прекратить выпускать новые карты и поступления за два-три месяца покрыли бы все наши потребности в рефинансировании.

Банк имел опыт такой «подсушки». В конце 2008 – начале 2009 года мы не выпускали карты два-три месяца, что позволило создать подушку ликвидности на время острой фазы кризиса. А второй раз в августе 2011 года случился мини-кризис ликвидности из-за понижения суверенного рейтинга США с максимального уровня на одну ступень. Тогда мы перестали выпускать карты примерно на полмесяца и перевели денежный поток в положительную область.

Естественно, в 2015 году резать нашу дойную корову страшно не хотелось, потому что организация всегда настроена на рост. Собрав рекордный объем депозитов, мы продолжали выпуск карт даже в тяжелые времена.»

## Первый кредитный кризис

Инвесторов, продававших наши акции, можно понять, учитывая, в каком тупике оказался сектор потребительского кредитования в 2014 году. Видя убытки крупных игроков, они предполагали, что прибыль Тинькофф Банка – явление временное и мы также скатимся в минус, просто чуть позже.

Каким образом рынок оказался в кризисе? В 2011 – 2013 годах банкиры смотрели, насколько хорошо человек обслуживает долг, а на общую закредитованность обращали мало внимания, хотя информация о ней доступна в бюро кредитных историй.

Чтобы выполнить план и достичь бонусов, менеджеры одобряли необеспеченные кредиты на сотни тысяч рублей. Некоторые заемщики умудрялись получать деньги в 8 – 10 банках.

Когда задолженность превышает несколько зарплат, это становится опасно. В кризис такие люди теряли доходы и больше не могли платить. Банки передавали долги коллекторам, но если у человека денег нет, то пиши пропало.

Весной 2014 года просрочка по потребительским кредитам по всей стране превысила 500 миллиардов рублей и росла со скоростью 20–30 миллиардов рублей в месяц. Наступило время пожинать плоды кредитного бума.

Кризис закредитованности населения случился в России впервые. Даже в 2008–2009 годах, когда экономика упала резко, все закончилось гораздо быстрее. Тогда кризис напоминал нарыв, который взорвался. Неплатежи выросли вдвое, но всплеск продолжался всего четыре месяца: с января по апрель 2009 года.

Почему кризис быстро рассосался? Банки, работавшие в потребительском кредитовании в 2008 году, использовали простую модель: брали деньги от финансовых институтов и выдавали их населению. Явные примеры – «Русский стандарт» и «Хоум Кредит».

Когда начался кризис – в Америке летом-2007, а у нас осенью-2008, выпускать новые облигации стало невозможно. Выход оказался один – сдувать портфели,

чтобы расплачиваться по долгам. В ходу были товарные кредиты с погашением через четыре-шесть месяцев. Поэтому портфели уменьшались на 30-40 процентов буквально за два-три квартала.

Затем произошли две фундаментальные вещи. Во-первых, банки поняли, что зависеть от такого нестабильного источника как рынок капитала слишком рискованно, и стали наращивать портфель депозитов. Во-вторых, благодаря стабильной базе они переключились на крупные и длинные кредиты наличными. А такой портфель резко не сдуешь.

Во многих банках в 2011-2012 годах риск-модели оценивали клиента как менее рискованного, если у него больше долгов. Ему же другие дают! Он же платит! И по факту он действительно обслуживал займы. Но математические модели не всегда работают. Иногда нужно включать голову.

Если бы хозяева знали, как во время подобных кризисов погибали крупные банки, бравшие на себя непосильные риски, то остановили бы менеджеров.

Менеджер без доли в компании – существо инертное, ленивое и не очень-то, прямо скажем, самосознательное. Естественно, он заточен на бонусы. Ему ставят KPI, он их выполняет, но на долгий срок думает не всегда.

После начала кризиса я встретился с Петером Келлнером и Иржи Шмейцом, руководителями чешской PPF Group, которая в России владеет «Хоум Кредитом». Как раз перед встречей банк покинул президент Иван Свитек.

– Ребята, давайте я расскажу, как все было! Вы поставили Ивану задачу по доле рынка, по чистой прибыли, и дали в случае выполнения бонус на всю команду, условно 10 процентов чистой прибыли. Естественно, вы ж не дураки и знаете, что легко навывадать и заработать на бумаге, но нужно еще и собрать. Правильно?

Ну, да.

– Поэтому вы поставили условие, что риски должны быть, условно, не больше 5 процентов. Иван, тоже не будучи дураком, показывал огромный рост, а риски контролировались так: выдавали кредиты почти всем, но маленькими суммами, а потом повышали тем, кто платит. С точки зрения баланса проблем нет: портфель растет, риски в деньгах низкие. Так?

Да.

– Менеджеры забирают огромные бонусы в 2011, 2012, 2013 годах. Сам Свитек каждый год зарабатывает условно по 10 миллионов долларов. Получите, распишитесь! Портфель и чистая прибыль прут, потому что банк экономит на привлечении. И вот сначала клиент должен 50 тысяч, а потом – 300 тысяч. Он закредитован по самое «не хочу». Начинается кризис, он теряет работу и перестает платить. Банк в заднице. Свитек забирает тридцатку и уезжает в Лос-Анджелес.

Чехи рассмеялись, а Иржи сказал: «Ну, ты прямо всю историю рассказал один в один».

Гонку вооружений открыл «Хоум Кредит». Именно он развернул эту вакханалию. С начала 2011 года по конец 2013 года «Хоум Кредит» увеличил портфель на 200 с лишним миллиардов рублей. На 1 января 2014 года выдал 285,9 миллиарда рублей, что в четыре раза больше, чем у нас. При этом чистая прибыль в 2013 году у них сократилась на 42 процента – до 11,1 миллиарда рублей, но это все равно по докризисному курсу доллара были колоссальные деньги.

У «Русского стандарта» в 2013 году тоже упала прибыль – с 6,3 до 2 миллиардов рублей, а у нас, наоборот, достигла рекорда – 5,8 миллиарда. То есть конкуренты уже в 2013 году пожинали плоды своего безрассудства.

А самое интересное началось в 2014-м. Когда тебе не отдадут по 20 тысяч, это одно дело, но, если по 200 тысяч, это просто прожигает твой баланс.

Конечно, не только «Хоум Кредит» и «Русский стандарт» наступили на эти грабли. Все пытаются расти во время бума. Крупные ставили задачу приблизиться к Сбербанку или Альфа-банку, а у мелких был пример выскочки Тинькова. До сих пор перед глазами как живые стоят.

Встречались менеджеры таких банков где-нибудь в ресторане Sixty и давай хвастаться:

- Мы очень круто растем. Вот Тинькова скоро обгоним.

- И у нас все хорошо. Прибыль по году рекордная, риски минимальные.

Банки, пытавшиеся повторить нашу модель, закончили плохо. Потому что модель - это одно дело, а, как говорит Оливер Хьюз, секрет успеха - это «execution, execution, execution», то есть исполнение, претворение этой модели в жизнь работой без остановок.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: <https://tellnovel.me/ru/oleg-tinkov/revolyuciya-kak-postroit-krupneyshiy-onlayn-bank-v-mire>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)