

# Подсказка Перельмана

*Е. Тимохина, «Бизнес-журнал», 2012, №5.*



На идею бизнеса Наталию Потапову и трёх её компаньонов отчасти натолкнули собственные дети. Возникла вдруг стойкая ностальгия по советским дворцам пионеров с их кружками научно-технического творчества и авиамоделирования.

В какой-то момент в зарубежных поездках всех четырёх участников будущего стартапа стало преследовать чувство легкой зависти при посещении интерактивных музеев науки и техники, работающих по принципу hands-on («Руками трогать!»). Им, выросшим на книгах по занимательной механике, математике и астрономии Якова Перельмана[1], стерпеть такое было трудно. Почему бы не сделать в России собственный музей занимательной науки? Два года назад они за это взялись, а прошлой весной открыли в Москве в бывших цехах завода неподалеку от Савеловского вокзала «Экспериментаниум». «Для нас самих это стало большим экспериментом», – говорит Наталия Потапова. Но тогда имелась и уверенность, что подобный вид семейного досуга в городе будет очень востребован. «В Москве было сложно найти место, где, во-первых, можно поизучать науку в интерактивной форме, а во-вторых, с пользой провести время – так, чтобы не скучали ни взрослые, ни дети», – поясняет Потапова.

Стартаперы вложили в проект несколько десятков миллионов рублей (точный объём инвестиций не раскрывается).

И, судя по всему, их бизнес-эксперимент вполне удался. Сейчас «Экспериментаниум» принимает около 15 тыс. посетителей ежемесячно. За первый год существования площадь экспозиции разрослась до 2,5 тыс. кв. м, музей обзавелся филиалом в Саратове и собственными мастерскими по производству экспонатов.

## **Социалистический стартап**

Подобные проекты могут существовать либо на отчаянном энтузиазме, либо на деньги спонсоров или государства. В нашей стране мы уже через это проходили. Старые петербуржцы до сих пор иногда вспоминают, как рвались в школьные годы на экскурсии в Дом занимательной науки (ДЗН), который открылся в Ленинграде в Шереметьевском дворце на Фонтанке в 1935 году. Тогда Россия, по сути, стала одним из первопроходцев формата «интерактивный музей» в современном понимании. Примечательно, что тот яркий «советский стартап» хотя и просуществовал всего лишь семь лет (закрылся Дом в войну, с началом блокады), но оставил по себе весьма славную память. Энтузиасты вокруг ДЗН собрались как на подбор: директорствовал Виктор Камский, бывший руководитель Комбината наглядной агитации и пропаганды, генератором идей выступал Яков Перельман – человек со сложившейся репутацией популяризатора науки, костяк коллектива составили известные инженеры, ученые, художники и даже писатели-фантасты. Эскиз двухметрового макета звездолёта для музея собственноручно нарисовал незадолго до смерти К. Э. Циолковский.

Не обошлось в той истории и без духа соревновательности. В Москве в 1929 году открылся планетарий, для которого за баснословные деньги закупили проектор Mark I немецкой фирмы Carl Zeiss. «У нас возникло дерзкое намерение... при скромных затратах рассказывать о небе и вселенной не менее интересно, чем с помощью заграничного чудо-аппарата», – вспоминал писатель Лев Успенский (1900-1978), который отвечал в ДЗН за разделы «Геология» и «География» и лично водил экскурсии[2].

Ажиотаж вокруг ДЗН в предвоенные годы достиг такой степени, что его стали называть «Чудом Ленинграда», а покровительствовать заведению считали своим долгом многие научные светила с мировым именем. Так, академик Сергей Вавилов мобилизовал чуть ли не весь свой Оптический институт, чтобы оформить отдел «Свет и цвет», экспонаты которого впоследствии поражали не только обычных посетителей, но и специалистов разных отраслей знания.

Но самое удивительное – с точки зрения «коммерции» (если в таких терминах вообще можно говорить о советском предприятии) довоенный музей был вполне успешен. По крайней мере, Лев Успенский вспоминал об этом так: «Я представления не имею, на какие средства Камскому удалось создать ДЗН. Но, едва встав на ноги, Дом превратился в хозрасчётное учреждение, которое ни от кого не получало дотации, но росло и приносило доход, и немалый».

Словом, «вешки» на пути к успеху для «Экспериментаниума» уже имелись: было с кого «делать себя». Что до энтузиазма, то его тоже оказалось не занимать.

### Стратеги и тактики

Четверка основателей «Экспериментаниума» запускала проект в 2010 году на собственные средства, полагая, что для абсолютного большинства сторонних инвесторов их идея покажется слишком малопривлекательной.

– Для нас «Экспериментаниум» – вопрос не столько денег, сколько собственного интереса, – поясняет Наталия Потапова. – Наличие инвестора всегда ведёт к определённой потере свободы: лодкой всегда легче управлять без команд со стороны. Мы собираемся вечером, обсуждаем различные вопросы, принимаем решения – и завтра с утра уже начинаем делать.

В «лодке», кроме нее, Ярослав Алексеев, Филипп Самарец и Константин Сулоев. Все – выходцы из банковской сферы и давние друзья. Мужчины-соучредители до сих пор трудятся топ-менеджерами в Финансовой Группе «Лайф», а оперативное управление проектом осуществляет Наталия, которая ранее успела поработать в ряде крупных компаний («Интеррос», ВТБ, Пробизнесбанк), где специализировалась на управлении активами.

«Отцы-основатели» музея, как называет их Наталия, занимаются постановкой стратегических целей и курируют основные направления развития: «Знаете, я твердо уверена, что мужчины остаются детьми в любом возрасте. У моих коллег очень забавное отношение к нашему музею: они, безусловно, отличные экономисты-бизнесмены, но если вдруг их ум взбудоражит идея интересной «экспонатины», то вопросы экономики отходят на второй план. И мы срочно начинаем делать этот экспонат. И знаете что? Я считаю, что это единственно возможный подход для такого проекта!»

При запуске конкурировать «Экспериментаниуму» в столице было особо не с кем. К тому моменту в Политехническом музее существовал зал «Игротеха» с интерактивными экспонатами, но он был сравнительно невелик. Находившийся в перманентной реконструкции с середины 1990-х Московский планетарий, анонсировавший создание на своих площадях



интерактивного музея «Лунариум», никак не мог открыться. В конце концов, планетарий распахнул свои двери летом 2011 года, но «Экспериментаниум» к тому времени уже запустился и собирал приличную аудиторию.

### **Будни довоенного музея**

*(из воспоминаний писателя Льва Успенского, 1972 год)*

«Обычный рабочий дзэээновский день. Я веду экскурсию в своем отделе географии. Внезапно снизу, из канцелярии... приносят записку от (директора ДЗН) Камского. Камский предупреждает меня: из кассы ему сообщили, что в Дом пришел профессор ЛГУ, известный физик. Точнее, его привёл десятилетний внук, уже побывавший у нас со школьной экскурсией. Внук настроен восторженно, дедушка – скептически. И вот Камский просит «посадить профессора несколько раз в лужу».

Такие случаи повторялись периодически, и Камский мгновенно оповещал о приходе учёных скептиков. И мы знали, что надо делать. Почтенный физик приходил в отдел астрономии и вступал в спор по поводу точки восхода и заката солнца. Светило наше садится точно на западе и восходит точно на востоке только в дни равноденствия, весеннего и осеннего. Внуку это уже известно, а дедушка об этом, конечно, давно забыл. «Дедушка, ну что же ты!» – восклицает мальчик с глубоким изумлением.

Затем любознательная пара переходит в отдел географии, ко мне. И здесь обнаруживается, что дед совершенно запомнил точные доказательства шаровидности Земли... Я, экскурсовод, опровергаю его построения, а затем приглашаю внука поправить деда, поскольку внук уже знает секрет истинного доказательства.

И профессор уже не обижается, когда даже в отделе физики выясняется, что, отлично зная квантовую механику, он как-то запомнил нечто из азов своей науки. И он уходит от нас уже не скептиком, а нашим сторонником».

Помещение под музей выбирали долго: ему надлежало быть большим и удобным с точки зрения доступности на личном и общественном транспорте. Бывшие цеха опытно-экспериментального завода медицинской техники подошли как нельзя лучше. Ремонт пришлось делать серьёзный: прокладывали новые коммуникации, делали систему вентиляции, прорубали новый вход с Бутырской улицы. Впрочем, задачу создавать роскошные интерьеры для помещения, которое должно было служить «полигоном» для экспериментов, авторы проекта перед собой не ставили. «Мы с самого начала собирались воспроизвести в музее атмосферу «дедушкиного сарая», – поясняет задумку Наталия. – Хотелось, чтобы у нас наука не выглядела «академической» и «элитарной», а казалась занимательной и близкой всем».

Над чем пришлось основательно «колдовать» уже после открытия музея – так это над формами работы с посетителями. Первоначальная идея была простой – сделать ставку на человеческое любопытство и стремление к самообразованию. Каждый экспонат в музее сопровождала длинная инструкция, призванная помочь посетителям самим понять, «в чём тут дело». Однако скоро стало ясно, что для полноценного вовлечения человека в интерактив с экспонатом этого недостаточно: требуются устные пояснения и демонстрация. Пришлось разрабатывать большой спектр экскурсионных программ, а также кружков по интересам. Сейчас в музее открыты кружки «Робототехника», «Юный техник», «Юный исследователь», «Школа научной магии», «Школа исследования». Традиционные формы обучения, как выяснилось, тоже идут на ура: в «Экспериментаниуме» для детей и взрослых читают лекции известные учёные, проходят заседания тематических клубов. Периодически в музее проводят временные выставки – например, выставка «Механика Леонардо да Винчи» в апреле-мае, объединившая созданные по рисункам великого мастера интерактивные экспонаты.

## Позитивное познание

Призыв непременно трогать руками экспонаты – это, безусловно, конкурентное преимущество интерактивного музея. В то же время за него музею приходится расплачиваться: столь интенсивное экспонирование отнюдь не способствует сохранности выставляемых предметов. В «Экспериментаниуме» за год отдельные экспонаты пришлось поменять на новые уже пять раз.

Экспозиция – существенная статья расходов для подобных музеев. На Западе, где их сотни, разработка и производство интерактивных экспонатов – целая индустрия. Но целиком полагаться на импорт частному «Экспериментаниуму» накладно. По словам Филиппа Самарца, средняя стоимость экспоната за рубежом – от 25 до 35 тысяч евро плюс НДС при ввозе, таможня, транспортные услуги. «В США и Европе, если к созданию экспоната приложил руку инженер, к его стоимости прибавляется нолик, а если поработал ещё и дизайнер, пририсовывается второй, – комментирует Потапова. – Так что конечная цена часто превосходит все твои даже самые пессимистичные прогнозы».

Поэтому импортных экспонатов в «Экспериментаниуме» лишь около 20% из примерно 250 единиц, составляющих сейчас экспозицию. Все остальное – продукция, разработанная и изготовленная собственным «НИИ». Самостоятельное производство экспонатов обходится примерно в три раза дешевле.

Источники идей для новых экспонатов разные. Что-то сотрудники музея придумывают сами, что-то подсказывают посетители, что-то обнаруживается в книгах. Не обходится и без обмена опытом с западными коллегами.

«В выборе экспонатов мы ориентируемся на собственное понимание и, конечно же, активно тестируем новинки на своих детях, – смеётся Наталия. – Дети у нас – главные эксперты после научных разработчиков».



Не стоит думать, что речь идет о каких-то архисложных научных приборах или приспособлениях. Развлечь и заставить задуматься – и взрослого, и ребенка – могут самые незамысловатые предметы, если их правильно преподнести. Посетители, например, с удовольствием присаживаются отдохнуть на стул, из сиденья которого острием вверх торчат гвозди: оказывается, это совсем не больно, если гвоздей туда набито штук триста. Или суют голову в ящик-«кричалку», чтобы измерить громкость своего крика. Или крутят педали велоэргометра, дабы убедиться, что вырабатываемой электроэнергии достаточно, чтобы заставить светиться лампочку и работать электродрель. «Мы стараемся создавать больше экспонатов с соревновательным элементом, чтобы одновременно можно было развлекаться всей семьёй», – говорит Потапова.

После года работы музея можно делать и педагогические выводы. «Российские дети очень «зарегулированы» в быту и в школе, – делится наблюдениями директор «Экспериментаниума». – Поэтому, как только они понимают, что у нас в музее можно трогать, поворачивать, разбирать – и за это их не будут ругать учителя и родители, они уходят в дикий «отрыв». Наша задача – перевести детей из крайней зажатости или полной развязности в состояние позитивного познания». А вообще, российские дети – весьма активные экспериментаторы, что замечают даже западные музейщики. По словам Наталии, коллеги из западноевропейских музеев занимательной науки прекрасно осведомлены, когда в России школьные каникулы и в какое время следует ждать наплыва детей из нашей страны, поскольку темпы выхода из строя экспонатов в этот период заметно увеличиваются.

Что ж – это издержки формата, сожалеть о которых не стоит. Наталия Потапова с улыбкой рассказывает, что недавно в её музее детишкам удалось нанести существенный урон свежеприобретенному американскому аппарату. «Когда мы написали производителю в США письмо с просьбой прислать запасные детали, там сильно удивились, – говорит Наталия. – Оказалось, за двадцать лет существования компании эти части не удавалось сломать ещё никому. Пришлось даже присылать им фотографии, чтобы они поверили, что это возможно».

### Масштабный эксперимент

Бизнес «Экспериментаниума» вполне масштабируется. Более того: открытие новых точек ему категорически показано. Здесь подсчитали, что затраты на разработку новых экспонатов и программ будут гарантированно окупаться лишь при создании 4-5 подобных музеев.

Открывшийся в прошлом году саратовский музей в несколько раз меньше московского – около 700 кв. м. Однако руководство «Экспериментаниума» сейчас ведёт активные переговоры о запуске более масштабных проектов сразу в нескольких регионах России, а также в странах СНГ. «Мы не гонимся за количеством и тщательно выбираем точки, – объясняет Потапова. – Ведь открытие филиала предполагает, что придется сразу «тянуть» на себе аренду и зарплату сотрудникам; времени на раскачку очень мало». Форсаж по времени у авторов проекта есть. Сканирование страны на предмет обнаружения конкурентов пока дает благостную для компаньонов картину: по размаху «Экспериментаниуму» в России нет равных. В Санкт-Петербурге недавно открылся музей «ЛабиринтУм» с 60 экспонатами, которые можно потрогать. В Троицке существует небольшой музей «Физическая кунсткамера», в Иркутске – музей «Экспериментарий» (чуть больше полусотни экспонатов). Вот, пожалуй, и всё.

Сейчас в штате «Экспериментаниума» семьдесят человек, включая сотрудников самого музея и «НИИ». Среди них много специалистов с научными степенями в области физики и химии.

Основная доля выручки приходится на продажу билетов и платных лекционно-экскурсионных программ. Поток посетителей подвержен ярко выраженной сезонности. Продажи резко идут вниз в сезон отпусков в июле–августе, а также на первой неделе сентября, когда горожане вместе с детьми с головой погружаются в новый учебный год. Пик желаний экспериментировать, естественно, приходится на дни школьных каникул. От сезона зависят и операционные показатели музея. В «горячие» месяцы удается неплохо зарабатывать, однако этому нередко препятствуют собственные «инвестиционные» планы. «Если вдруг решим обзавестись каким-нибудь интересным дорогостоящим экспонатом, то на окупаемость даже в хороший месяц можем не выйти», – говорит Потапова.



Количество посетителей столичного «Экспериментаниума» варьируется в весьма широких пределах. В неудачный будний день может едва набраться 50 человек. А в выходные и каникулы через музей ежедневно может проходить по полторы тысячи посетителей. Учитывая, что стоимость билетов составляет для детей и взрослых 250 и 350 рублей соответственно (в выходные и праздничные дни – 350 и 450), можно приблизительно оценить месячный оборот музея в 5-5,5 млн рублей. И это только по основной деятельности. А ведь есть ещё масса «сопутствующих» продаж, производных от основного трафика: сферический кинотеатр, дополнительные выставки и экспозиции, платные кружки, лекции и шоу, магазин сувениров и развивающих игр, кафетерий и т. д. При этом возможные расходы «Эксперимента-

ниума» на аренду площадей консультанты столичного рынка недвижимости по просьбе «Бизнес-журнала» оценили примерно в 1,9-2,1 млн рублей в месяц.

В музейном деле создателям «Экспериментаниума» вполне можно продолжать учиться у Якова Перельмана. Экспозиция довоенного Дома занимательной науки, увы, целиком была утрачена в 1941 году. Многие вывезены на Урал и пропали, а часть экспонатов, по слухам, зарыта поблизости от дома на Фонтанке сотрудниками музея, однако после войны этот «схрон» обнаружить не удалось. Тем не менее, сохранились достаточно подробные описания тогдашних «научно-технических чудес». ДЗН имел около пятисот крупных экспонатов (в «Экспериментаниуме» пока – вполовину меньше).

Но и в бизнес-вопросах у довоенных музейщиков есть что подсмотреть. Дом занимательной науки быстро стал больше чем музеем. При нем как-то само собой завелось издательство, выпускавшее книжки-малютки, сборники задач и загадок и наборы для научных фокусов, которые сметали с полок магазинов поклонники. Сотрудники музея и приглашенные ученые широко «гастролировали» по СССР с лекциями и занимательными экспериментами, поскольку «бренд» ДЗН собирал полные залы. Новые экспонаты для Дома придумывали всем миром – по кружкам и мастерским, а при школах создавались «Уголки ДЗН». У ДЗН были все атрибуты «культового» заведения, что и для современного бизнес-проекта очень полезно. Так что при дальнейшем развитии «Экспериментаниума» компаньонам, возможно, придется не раз заглядывать в «решебник» Перельмана.

---

[1] Яков Исидорович Перельман (1882-1942) – российский ученый и популяризатор науки. Считается основоположником жанра научно-популярной литературы, автор более сотни научно-познавательных книг и учебников.

[2] Успенский Л. В., Дз-Зэ-эН, «Техника – молодежи», 1972, №6, с. 34.