

*Анвар Халиков*

# Бизнес в диалоге: от малого к невозможному

*Инструменты предпринимателя, меняющие игру*

Москва  
Redliber  
2024

# Содержание

<b>Содержание</b>	<b>2</b>
Благодарность	4
<b>Как читать книгу</b>	<b>4</b>
Правило семидесяти двух часов	5
<b>Часть 1. Путь</b>	<b>7</b>
Сабр	7
Детская мечта	8
Гастарбайтер: надеяться только на свой позвоночник	12
Финансист: шестнадцать лет пути до возвращения к себе	16
Стрела, летящая к цели, не отвлекается на пейзаж	18
Бизнесмен, ученик или мученик?	19
<b>Встречи, которые меняют всё</b>	<b>22</b>
<b>Часть 2. Стратегический менеджмент: репортаж наоборот</b>	<b>24</b>
<b>Встреча 1. С чего начинается бизнес?</b>	<b>24</b>
Наставничество	24
Стратегия бизнеса	27
Короткие деньги	38
<b>Встреча 2. Фундамент бизнеса, или на чём держится ваше дело</b>	<b>45</b>
Чем отличаются предприниматель и бизнесмен?	45
Четыре шага перед первым шагом	46
ДНК Бизнеса	47
<b>Встреча 3. Выбор ниши, или где спрятаны деньги</b>	<b>53</b>
Сколько должно быть видов дохода в одном направлении бизнеса?	53
Как эффективно потерять деньги?	54
Адаптация бизнес-модели	55
<b>Встреча 4. Ключевой фактор успеха, или как сделать результат неизбежным</b>	<b>65</b>
Формула бизнеса	65
КФУ — Ключевой Фактор Успеха	70
Анализ успешных кейсов	71
Люди	72
Трафик	73
Технологии	75
Партнерство	76
Уникальный продукт	78
Бизнес-модель	78
Подход	81
Рынок	82
<b>Встреча 5: Командообразование, или в ком отражается бизнесмен</b>	<b>85</b>
Вынужденная боль: психология прощания	86
Наём	89
Как сделать из няни маму?	90

Фактор Чингисхана	91
Отражение бизнесмена	93
Выстроить отношения	94
Контроль	97
<b>Встреча 6. Кризис, или когда открываются возможности</b>	<b>104</b>
Думать наперед	104
Как работает кризис?	105
Анализируем кризисы XXI века	106
Инструменты в вашем арсенале	112
<b>Встреча 7. Оргструктура, или как укрепить скелет бизнеса</b>	<b>114</b>
У каждого свой размер одежды	114
Сначала организовать, потом заработать	115
Маржа и оборот	116
Должностные инструкции	116
Система или зависимость: когда всё крутится вокруг одного	117
Зачем нужен бизнес?	118
Регламент — великое благо!	120
Вы видели красные машины?	122
Действия	127
<b>Часть 3. Новые начинания</b>	<b>129</b>
Встреча 8. С Александром	129
Постскриптум	137
<b>P.S. Когда вам становится тесно, летите вверх</b>	<b>138</b>
<b>Благодарности</b>	<b>139</b>

# Благодарность

Родителям и тем, кто участвовал в создании

## Введение

---

### Как читать книгу

Приветствую вас, дорогой читатель. Книга, что лежит перед вами, — это итог долгих и кропотливых лет моей предпринимательской практики. Это результат проб и ошибок, попыток и побед. Это движение от моего ничтожно малого к, казалось бы, невозможному. Находясь в этой точке сегодня — в точке, о которой я раньше не мог и мечтать, — я могу смело сказать, что оно того стоило. Сегодня я знаю, куда иду и зачем продолжаю идти.

Но я не зря упомянул об ошибках. Их было сделано огромное множество. Я запускал массу проектов, и многие из них не выжили просто из-за моей неосведомленности в том или ином вопросе. За годы бизнес-практики я приобрел необходимые навыки и сформулировал достаточно инструментов, которые готов передать вам — действующим предпринимателям и следующему поколению бизнесменов.

Не совершайте моих ошибок — совершайте свои.

На страницах книги «Бизнес в диалоге» вы найдете понятные и действенные инструменты стратегического менеджмента. Если вы внедрите их все, то ваш проект практически обречен на успех. Да, это не всегда просто. Да, нужно учиться и ошибаться. Но только через обучение и внедрение новых инструментов вы сможете по-настоящему вырасти. Поверьте на слово.

В нашем путешествии вы будете не одни. Вас будут сопровождать я, журналист, который из задающего вопросы превращается в ученика, и AI-ассистент, который был разработан специально для эффективного усвоения вами информации и сможет ответить на вопросы гораздо шире, чем описано в книге.

Перейдите по QR-коду и познакомьтесь с вашим помощником, который ответит на любой вопрос по книге и любезно предоставит каждый инструмент, чтобы вам было сподручнее его внедрять. А внедрять нужно уже сегодня. А точнее, еще вчера.

Книга — это наставник. Информация, которую вы почерпнете здесь, может сэкономить вам годы ресурсов в виде денег и времени.

# Правило семидесяти двух часов

Психология человека устроена так, что любая новая информация становится знанием только в том случае, если начать применять ее в течение семидесяти двух часов. Если не вывести ее в ранг инструмента, она практически со стопроцентной вероятностью так и останется лишь информацией. Она будет у вас, вы будете знать, как действовать, но действовать по ней не будете.

Знание без действия бесполезно, а действие без знания бессмысленно.
---

Сколько людей знает, что заниматься спортом полезно для здоровья? Рискну предположить, что все. Это знание. Но кто из них занимается спортом регулярно?

В 2018 году я попал на семинар Игоря Борисовича Манна. На тренинге он рассказал, что поспорил со своим другом, кто прочитает больше книг за год. И если я не ошибаюсь, Игорю Борисовичу удалось прочесть триста семьдесят четыре книги. Триста семьдесят четыре! То есть более одной книги в сутки. Рост его бизнеса в том году составил сорок процентов. Мне показался этот результат более чем внушительным. Тем более что Игорь Борисович спор выиграл.

Его друг прочел порядка шестидесяти книг. Однако его бизнес вырос уже на триста процентов. Как так получилось, что, прочитав практически в пять раз больше, он сделал результат в семь раз хуже?

— Как ты читаешь? — спросил Игорь Манн у своего «соперника».

— Я просто беру книгу и читаю до тех пор, пока что-то не щелкнет, пока ко мне не придет инсайт. Далее я просто переворачиваю книгу лицом вниз и сразу же иду применять новое знание в деле. К дальнейшему чтению я не приступаю до тех пор, пока не применю на практике это новое знание.

Тогда я понял, насколько на самом деле действенно правило семидесяти двух часов. Этот инструмент заставил меня многие вещи внедрить по-настоящему быстро. Проблема многих нереализованных людей: они очень много знают, **но ничего** не делают.

Знать и делать — разные вещи. У человека, который делает быстро, результаты будут в разы больше. Пусть криво сделает, пусть неправильно, но он это сделает. Так он внедряет и растет.

Пусть это правило станет вашим первым бизнес-инструментом, который вы внедрите, читая книгу, которую держите в руках. И я предлагаю вам поступать так же со всеми инструментами, которые встретятся вам в ходе чтения.

Переверните книгу лицом вниз и не возвращайтесь, пока не внедрите инструмент в свой бизнес или жизнь.

# Часть 1. Путь

## Сабр

---

Лучшее воспитание детей — это быть для них примером. Родители для них — трафарет, по которому они выстраивают свою личность и характер. И мне с моим примером очень повезло.

---

В девяностые для помола муки в наших регионах нужно было приобретать пшеницу и идти на мельницу. Однажды мы пришли с отцом на рынок. У нас были деньги, но на прилавках не было даже пшеницы. Я видел взгляд моего отца, направленный строго вперед поверх пустых полок. Он крепко держал меня за руку.

После распада Советского Союза дела в нашей семье обстояли тяжело — в регионах Средней Азии бюджетники на протяжении нескольких лет вообще не получали зарплат. Нас окружали пустые прилавки, разруха, а над головой нависало темное тяжелое небо и тяготы гражданской войны в регионе.

Нехватка денег — не меньшее из зол. Гораздо страшнее, когда деньги, заработанные честным трудом, невозможно потратить. Распалась огромная страна. Идет разгар гражданской войны в Таджикистане. На пустом рынке огромные очереди за самым необходимым.

Я до сих пор поражаюсь стойкости отца. В арабском языке есть слово — «сабр»<sup>1</sup>, — которое наиболее точно описывает ту черту его характера, ярко проявившуюся у него в то время.

В детстве я никогда не ощущал, что нам сложно, что наша семья находится на грани, что мы нуждающиеся. Отец никогда не показывал этого при мне. Он держался настолько храбро и стойко, что был непоколебимым примером для меня тогда и является им по сей день. Я ни разу не видел, чтобы он ныл или пытался оправдаться за «сложную ситуацию», в которой оказалась семья. Он ничего не говорил и вел за собой молча. Да, ему было непросто, но тем не менее он не показывал опасений ни семье, ни детям, ни кому бы то ни было еще. Он просто брал и решал проблему.

Поэтому отец и мать — мои главные наставники и мой главный пример в жизни. Стойкость родителей вдохновляла меня на протяжении всего жизненного пути. Независимо от ситуации я всегда предполагал, как бы на моём месте поступили они.

Когда я еще не состоялся как личность, когда сам находился на грани, я вспоминал отца и говорил себе: «Я не имею права давать слабину, потому что

---

<sup>1</sup> **Сабр** (араб. صبر — терпение, стойкость).

не взял на себя даже одного процента той ответственности, что нес на своих плечах отец».

Он привил мне интеллигентность, ответственность за свои слова и поступки и научил правильно реагировать по-мужски. Даже если его кто-то подводил, он никогда об этом не говорил вслух и не пытался отплатить той же монетой.

Я поражаюсь тому, как, несмотря на пустые рынки, в нашей семье ни разу не было ситуации, чтобы дома нечего было есть. Мне неизвестно, как он решал этот вопрос, и до сих пор я не осмеливался даже спросить его, чтобы снова не возвращать ему ту боль.

---

Я родился в интеллигентной **семье в Таджикистане**, в селе с населением около сорока тысяч человек. Мать работала врачом-педиатром. Отец по образованию преподаватель физики. Долгое время он был партийным работником, трудился в народном контроле<sup>2</sup>, затем в райкоме, а оттуда перешел в школу на должность директора.

Я самый младший ребенок в семье. Сестры в тот момент уже были замужем — и на плечах отца остались я, старший брат и мама.

---

## Детская мечта

Первые три класса я обучался в русской школе, но после распада СССР меня перевели в узбекскую. И у меня совсем не получалось интегрироваться в новый коллектив из-за языкового барьера. Но один случай мне запомнился очень хорошо — он многое определил в моей судьбе.

Когда в пятом классе я вернулся с летних каникул, преподаватель как обычно организовала открытый урок. Темой стал выбор профессии. В нашу аудиторию пригласили и других преподавателей — всего в аудитории вместе с учителями и учениками набралось человек пятьдесят.

Классная руководительница вызвала меня к доске и спросила:

— Что ты прочитал за лето и как проводил свободное время?

Я очень любил читать — это привил мне отец своим примером. Он никогда не заставлял меня что-то делать: заниматься физикой, штудировать книги или играть в шахматы. Мне просто доставляло колоссальное удовольствие повторять за ним — быть как он. В свободное время я читал, и играл в шахматы сам с собой, изучая по книгам ходы и задачи, чтобы затем

---

<sup>2</sup> В СССР на органы народного контроля возлагался систематический контроль за выполнением государственных планов и заданий, выявление и использование резервов народного хозяйства, вопросы повышения эффективности общественного производства, контроль за экономным расходованием трудовых, материальных ресурсов и денежных средств.



обыграть своего отца. Шахматы мощно развивают стратегическое мышление, и многое из этого навыка помогло мне в будущем.

В детстве я повсюду видел книги — наш дом был похож на огромную волшебную библиотеку. «Большая советская энциклопедия», все тома Макаренко, моя любимая серия книг о подвигах, которой я зачитывался. Жюль Верн, Артур Конан Дойл, Александр Дюма — все эти авторы сопровождали меня и будоражили детское воображение.

Об этом я поведал классу и преподавателям, и все положительно закивали в знак одобрения моего летнего досуга.

— А какую профессию ты выберешь? — спросила учительница.

---

Наверное, по причине сложной интеграции в новое учебное заведение — из-за особого внутреннего протеста — я с самого детства стремился поступать иначе. Если мне давали задание, я искал пути его решения вне школьного учебника. Не знаю, это у меня, наверное, жилка такая была. И преподавателям это, конечно, очень не нравилось. В свободное время мы с отцом решали задачи по физике или играли в шахматы. И всегда старались найти нестандартные пути решения задач.

Лучше всего мне давались математика и информатика — тогда мы в школе работали на ЭВМ.

Это привело к забавной ситуации прямо в выпускных классах. Будучи десятиклассником, на уроке информатики я услышал, как преподаватель говорит, что сделать картинку с крутящимся пропеллером вертолета невозможно. Тогда я исписал целую семидесятистраничную общую тетрадь алгоритмов на языке QBasic, чтобы доказать обратное. Потратил на это несколько дней. И в итоге мой виртуальный вертолет взлетел, соблюдая законы физики.

Уже тогда я понял, что люди усложняют там, где можно упростить. Любую задачу можно решить лучше и проще, а люди как будто нарочно искали сложные пути или останавливались, потому что **«это невозможно»**. Мне везде удавалось разглядеть варианты упрощения и систематизации, что затем помогло мне в построении собственных предприятий по методу, который я раскрываю в данной книге.

Тем не менее, еще будучи учеником пятого класса, я начал заниматься бизнесом.

---

Так как прошедшим летом я впервые попробовал торговать жвачками и канцтоварами, я без колебаний сказал:

— Я стану бизнесменом.

Это был 1992 год, когда в Таджикистане даже слова такого «бизнес» не существовало.

Тишина. Одноклассники смотрят на меня с тихим недоумением. Кто-то перешептывается.

— А что такое бизнесмен? — переспросила одна из преподавательниц.

— **Корчалон!**<sup>3</sup> — перевела на узбекский моя классная руководительница, и весь класс залился смехом.

Я не знаю, почему она именно так перевела это новое слово, но меня это сильно задело. Я ничего не сказал и просто сел за свою парту.

«Стать предпринимателем» в тот момент четко оформилось в мою детскую мечту. И я практически сразу принялся за ее реализацию.

---

Летом перед этим открытым уроком я начал торговать канцелярскими товарами — ездил в другой регион, закупал те вещи, которых у нас не хватало, и продавал с наценкой. Маржа была почти один к одному — сто процентов. Все деньги я, конечно, отдавал отцу.

В наших регионах тогда заниматься бизнесом считалось позором среди интеллигенции. Таких, как я, называли коммерсантами, спекулянтами и другими более грубыми словами.

Старший брат только окончил учебу и поступил в пожарно-техническую школу с очень строгими военизированными условиями содержания в казармах. А я сделал прилавок со стеклянной дверцей и выставил его у ворот дома. Торговля шла на проходящий трафик, и получалось хорошо.

Однажды брат приехал домой на два-три дня в отпуск и увидел меня за этим прилавком, стоящим прямо у ворот нашего дома. Он тогда очень сильно меня избил — разбил губу и нос.

— Ты позоришь нашего отца! — сказал он.

В те коммерция только-только зарождалась, и люди смотрели на это косо. Не принимали и не хотели принимать. А это было на руку предприимчивым людям, которые в тот момент уже поняли неизбежность лавинообразного развития частного бизнеса в новых реалиях. Многие современные успешные предприниматели Средней Азии начинали именно в те самые кризисные годы.

Несмотря на конфликт с братом, я сказал отцу:

— Я всё равно хочу этим заниматься, — и получил его благословение.

Мы вместе с первым наставником по торговле Абдусамином возили товар из Ташкента. Я садился на поезд и ехал в тамбуре, чтобы не платить за проезд. Закупал товар и продавал его на рынке «Ипподром». Два дня я проводил на «Ипподроме», а в воскресенье возвращался домой с деньгами и новым товаром для своего прилавка.

---

<sup>3</sup> (сарк.) Шустряк, — пер. с узбекского.

Чего там только не было! Я действовал по запросу моих покупателей, старался найти редкие товары. Например, одно время был сильный дефицит «Малышей» — смеси детского питания. Его могли выписывать только врачи в поликлиниках. Мне удавалось договариваться с врачами, брать рецепты и возить питание тем, кому это требовалось. Маржа была бешеная.

Одно время дефицитной стала зубная паста. Затем мыло, джинсы и так далее. Моя география расширялась, теперь я ездил не только в Ташкент, но и в Кара-Суу, и в другие районы Кыргызстана, и во много-много других разных мест. Так продолжалось до самого выпуска из школы.

Это был гибрид нужды и удовольствия. Через год, будучи четырнадцатилетним пацаном, за три месяца летних каникул после шестого класса я заработал столько, сколько среднестатистический интеллигентный мужчина в селе — за год. Тогда я почувствовал первый вкус предпринимательского успеха.

И вкус этот был не в деньгах, а в том, что достаток даже на очень уважаемой в интеллигентной среде специальности никогда не сравнится с возможностями, которые дает предпринимательство.

Так продлилось до окончания школы — в последний год моего предпринимательства я чем только не торговал: и сигаретами, и чаем, и одеждой — я пробовал открывать магазин, видеобар, игровые центры, интернет-кафе, птицефабрику. Всё пробовал, не завершая оптовой торговли на рынках.

Под конец я уже попал в тусовку крупных предпринимателей девяностых. А чем выше обороты, тем сильнее риск. Я ввязался в сделку, требующую крупного вложения денег. И мы с отцом и партнерами собрали довольно большую сумму долга, чтобы инвестировать и выкупить товар.

Отец всегда был интеллигентным сотрудником. Он никогда не видел больших денег, и они пугали его. Отец полагал: там, где большие деньги, — там серьезные риски и что-то грязное. Он также никогда не общался с предпринимателями, многие из которых в те времена эпохи девяностых могли совершать разные, подчас неприятные вещи.

Сделка уже должна была свершиться, и отец поехал со мной. Увидев картину наших переговоров, он повернулся ко мне и тихо сказал:

— Выйдем?

На улице он продолжил:

— Всё, заканчивай. Никакой сделки не будет. Объясняй сам, что хочешь, им. Мы не влезем в это и уходим.

Я был юн, во мне бурлили кровь и энергия. Я и не предполагал, какие могут быть последствия и риски. Я горел азартом, предвосхищением быстрого успеха.

Отец строго на меня посмотрел и сказал:

— Ты плохо закончишь, сын, если пойдешь по этому пути. Я запрещаю тебе заниматься бизнесом. Ты пойдешь учиться и будешь работать, как все нормальные люди. Верни все деньги, которые взял в долг, и забудь об этом навсегда.

Я беспрекословно согласился с отцом и на долгие годы забыл о бизнесе. В нашей восточной культуре слово отца — закон и основа семейных ценностей.

---

Через год мой брат женился, и мы занялись домом. Деньги заканчивались, семья приближалась к новому финансовому кризису, и два следующих года я не мог поступить в университет. Сложно думать о высоком, когда в первую очередь волнует вопрос живота. Более того, мало кого в те времена интересовали таланты и знания, гораздо интереснее было решить вопрос поступления материальными средствами. Такие годы были, такое время.

Мне все-таки удалось пройти несколько платных курсов — по IT и маркетингу — тогда еще на компьютерах IBM, а затем и на первых Pentium. Освоил первые софты Microsoft, а к началу нулевых параллельно учился по американской программе на маркетинг. Овладение основами работы на персональном компьютере позволило мне вернуться из чужой на тот момент России, в которой я оказался вынужденно и которая меня не приняла.

---

## Гастарбайтер: надеяться только на свой позвоночник

Как только я вышел из поезда в Москве, меня сразу же задержала полиция и забрала в участок. В кармане была только тысяча рублей.

— Итак, как вы здесь оказались? — спросил человек в форме, строго глядя на меня.

---

Мне двадцать два года — в наших регионах в этом возрасте нужно строить собственную семью. Начинается настоящая самостоятельность. И, само собой, у меня не было выбора. В Таджикистане в те годы тяжелым трудом можно было заработать очень мало. Я искал решение.

И вот однажды знакомая моей мамы сказала, что может обеспечить меня работой в Москве. Она сама всё устроит, выступит в роли посредника. Нужно только заплатить деньги.

Предстояло преодолеть дорогу автостопом через Узбекистан, затем поездом через Казахстан — там существовал визовый коридор, и только через него граждане наших регионов могли попасть в Россию. А я и вовсе не знал, какой маршрут мне суждено пройти. В то время доступа ни к мобильному телефону, ни к интернету у меня не было. Информацию передавали буквально из рук в руки.

Где-то в середине пути я потерял людей, которые должны были сопровождать меня в пункт назначения и дать работу. Они просто исчезли. Сначала я наивно думал, что меня потеряли в толпе.

Делая бизнес, я уже научился выстраивать коммуникацию и быстро познакомился с пограничником.

— Леха я, — представился он и грустно, с ноткой жалости, посмотрел на меня.

Было видно, что я не первый и далеко не последний растерянный человек не его национальности, который протягивает ладонь для крепкого рукопожатия и задает вопросы, на которые невозможно дать четкий ответ.

Я объяснил Алексею ситуацию, и он мне помог — посадил на поезд, купил билет до Оренбурга. Так Всевышний сопровождал меня через людей.

В Оренбурге я вышел из поезда на вокзал и увидел человек триста наших людей. Таких же, как я. Они лежали на полу на вокзале, обложенные квадратными сумками в клетку.

Я спросил первого попавшегося человека:

— Вы откуда?

— Из Ташкента, из Узбекистана.

— Когда вы сюда приехали?

Кто-то отвечал, что только что. Кто-то говорил про три недели, другие так жили уже месяц. В совершенно нечеловеческих условиях. Все они ждали сопровождающих, которые в середине пути «терялись» с деньгами.

Я не мог понять, для чего это. Что тут происходит? Однако довольно быстро вновь оказался в поезде Оренбург — Москва.

Тогда я понял, что в жизни нужно **надеяться только на свой позвоночник.**

---

Полицейский, выслушав мою историю и держа в руках мои документы, холодно посмотрел на меня.

— Свободен. У тебя есть три дня, а потом возвращайся домой, — сказал он. Его интонация была столь же безучастна, как и взгляд, а я размышлял, что бы съесть, потратив минимум из оставшейся тысячи рублей.

Мне выписали штрафной корешок, который позволял три дня находиться на территории РФ, и отдали вещи. Конечно, среди них уже не было моих денег, кроме нескольких монет в знак снисхождения. Так почти до конца исчерпался бюджет моего «путешествия».

Я помнил, что мне называли город Лобня и адрес — именно там я должен работать. Кроме этого направления выбора у меня не было. Через Тимирязево я снова сел на электричку и поехал туда. На станции увидел людей из Средней Азии, назвал им имена, и меня направили по адресу.

В офисе меня встретили одновременно с каменными и удивленными лицами. Видимо, большинство оставались на вокзале в Орске.

— Работы нет, выкручивайся сам. Мы не можем тебе помочь, — сказали они.

Меня выставили за дверь. Оказавшись в центре Лобни, я снова встретил ребят, у которых мог узнать хоть что-то:

— Мне где-то надо переночевать, можете?

— Есть одно место, где тебе помогут, — они посадили меня на такси.

Какой же чертовски длинный день... Я приезжаю к казарме, а внутри человек пятьдесят. Туда вообще невозможно было зайти — было катастрофически грязно.

— Я не буду здесь спать, — сказал я, глядя на коменданта.

— Я могу предложить кое-что. Но сомневаюсь, что ты выдержишь, — ответил тот.

Тогда мне любой выход казался лучше. Так я оказался на недостроенной даче в Подмоскowie. На дворе февраль, на улице снег. Я должен был оставаться на объекте и достраивать его с группой таких же, как я.

В ту ночь я не мог уснуть из-за холода. Где-то в углу этой бетонной коробки нашел кабель, который связал с обеих сторон. Я скакал с ним до утра, как со скакалкой, — это помогло не замерзнуть. Затем короткий сон. И снова прыжки, чтобы согреться. И снова сон. И отчетливо звенящая мысль: «Долго я так не протяну».

Первую ночь я спал, можно сказать, на улице. Вторую так провести было нельзя.

---

На следующий день на центральном рынке я подошел к первым ребятам, которые могли принять меня за своего.

— Есть что-нибудь? Готов работать! — сказал я буквально с порога, не оставляя им шанса на отказ.

И они дали мне первую работу, представляете? Мне нужно было мыть стены рынка мойкой под давлением. Зарплата была просто смешной. Но это было хоть что-то. Я брался за любую работу: копал траншеи, отделывал помещения, штукатурил, красил.

Тогда еще не было мобильных телефонов, чтобы позвонить кому-то близкому, но далекому, — только IP-телефония в будках. Три первых месяца я вообще не звонил домой, потому что было нечего сказать. Стыдно признаться отцу, что меня кинули и оставили жить на улице. Нужно было двигаться дальше, и я каждый день знакомился и разговаривал с людьми в поисках хоть какой-то возможности.

У меня есть привычка — первый шаг я всегда делаю сам. Я не жду, пока кто-то что-то скажет или познакомится со мной. Никогда. Тогда я тоже не стал ждать, пока ситуация сама собой решится, а я буду за копейки драить стены рынка в Подмоскowie.

Однажды я познакомился на рынке с Геннадием — парнем из Беларуси. Мне не стоило большого труда объяснить ему свое положение. Завершая свой краткий и насыщенный рассказ, описав все, что умею, я спросил:

— Есть ли у тебя хоть какие-то варианты выбраться отсюда?

И он говорит:

— Есть варианты. Я как раз еду в Москву. Поехали со мной?

Выбора не было. Первый большой плюс этого места — официальное жилье, которое предоставляла компания. Прописка очень сильно упрощала жизнь.

Нас наняли на три месяца, чтобы мы ремонтировали офисные помещения очень большой площади. Девяносто дней упорного труда руками и ожидания хорошего гонорара.

Когда объект был сдан, мы пришли в офис за деньгами. Еще во дворе на нас налетели молодые ребята, человек двадцать на нас восьмерых. Избили нас непонятно за что. Непонятно, кому это надо было. Наверное, мне было предначертано пройти этот путь именно так, чтобы я сделал правильные выводы и выбрал верное направление для себя.

Это стало последней каплей. Я поклялся себе, что больше никогда не буду заниматься черным трудом. Никогда. Я дал себе слово.

После этого решения мир развернулся на сто восемьдесят градусов.

Жизнь состоит из череды выборов.
----------------------------------

Всё стало иначе. Следующие месяцы я работал уже в бухгалтерии за компьютером — именно здесьгодились мои навыки владения ПК. Из-за отсутствия гражданства они платили лишь одну треть от того, что должны были платить. И тем не менее у меня получилось заработать хоть какие-то деньги и вернуться домой.

Спустя неделю после возвращения я женился. Это был сентябрь 2002 года.

---

## **Финансист: шестнадцать лет пути до возвращения к себе**

После пребывания в России я вовсе перестал думать о других вариантах, кроме как развиваться на Родине. В то время в наших регионах других вариантов, кроме как «поездки на заработки в Москву», не было. Все уезжали. Массово. И звали меня с собой.

— Анвар, почему не поедешь? Там можно заработать гораздо больше!

Я же резко отвечал:

— Никогда. Вот хоть убейте, ни здесь, ни там, ни в одной точке мира я не буду заниматься черной работой. Я лучше останусь без денег.

Но без денег я, конечно, не планировал оставаться. Мне удалось устроиться расчетным бухгалтером в госучреждение, где я попал в руки хорошего человека. Он стал одним из моих наставников на первых шагах, за что я очень благодарен ему. Сильнейший экономист советской закалки, он научил меня многим вещам, которыегодились в грамотном построении собственной экономики.

В мае 2003 года умирает мой дедушка. Он, как и отец, был моей ролевой моделью — это мой прародитель, мой род. Отец моей матери. Он был героем Великой Отечественной войны — командиром артиллерийского полка Красной Армии. Редко какому выходцу из Средней Азии удавалось возглавить полк, но дед смог. Позже он строил карьеру в Кремле. Он умер, когда ему исполнилось девяносто лет.

В том же месяце мне предложили подать резюме в новый проект. При поддержке американской ассоциации создавался фонд на открытие микрофинансовой организации для малого бизнеса.

Высшего образования у меня не было, и иллюзорных надежд о том, что меня с ходу возьмут, я не питал. Конкурс составлял сорок претендентов на одно место. После первого этапа осталось лишь двенадцать человек, включая меня. Второй этап — две недели обучения и защита проекта. Я прошел дальше. В финале на одну позицию осталось лишь два претендента. Мой оппонент — очень грамотный парень, кандидат экономических наук, который к тому моменту уже преподавал в университете.

Последнее собеседование проводил американец — генеральный директор фонда по имени Гэрри. Именно он принимает решение выбрать меня. Я не знаю, почему он в меня поверил — увидел мой потенциал или почувствовал внутренний огонь, страсть, стремление выбраться? Может быть, им нужен был голодный до достижений человек, заряженный на результат, который будет бороться за место под солнцем, а не с холодным умом выполнять свою работу? Даже не знаю, тогда я не думал об этом. Мне удалось зайти на должность кредитного эксперта с испытательным сроком девяносто дней. За это время я перевыполнил показатели и подписал контракт на год с просто великолепным на тот момент окладом — три-четыре месячных зарплаты преподавателя.



Мы выдавали микрокредиты без залога для поддержки малого и среднего бизнеса. Я быстро начал расти вместе с компанией. После первой пятилетки меня перевели в координаторы региона, а затем назначили руководителем филиала. Компания выросла до микродепозитной организации — это, грубо говоря, такой же банк, но без аккредитации (компания не могла выполнять несколько функций банковского учреждения, но в остальном соответствовала крупному банку).

Вот так я проработал шестнадцать лет во всех регионах, где мы были представлены. Сегодня это один крупнейших банков Таджикистана. На протяжении двух последних лет пребывания в компании я был в составе членов его правления.

Параллельно работе я очень много учился: в 2015 году я выиграл квоту во Frankfurt School, где без знания языка получал новейшие знания в своей сфере.

У меня была цель попасть именно туда. В моём кабинете больше года висела ее визуализация — видел ее каждый день. Многие, кто заходил ко мне, наверное, посмеивались. Но для меня это была идея фикс, и я ее, благодаря Всевышнему, воплотил.

Затем я выиграл участие в американской программе Cochrane Fellowship. Курс проходил в двух образовательных учреждениях США: университете Линкольна и университете Миссури. Программа Cochrane была заточена под инновации в агросекторе, так как Таджикистан — аграрная страна. У нашей компании был продукт кредитования и развития агросектора.

Параллельно я занимался бизнесом и постоянно пробовал инвестировать. Однажды я занял у банка крупную сумму в долларах для инвестиции в большой проект недвижимости. На дворе был 2007 год, и открывались большие перспективы. Можно было хорошо заработать.

В 2008 году буквально за сутки лопнул ипотечный пузырь в США. Взрыв настолько мощный, что привел к мировому финансовому кризису. Проснувшись в то утро, я обнаружил, что мой долг моментально вырос вдвое из-за курсовой разницы. Я снова оказался в минусовой точке. Огромный по тем временам долг, дом в залоге, ответственность за семью и стремление поддерживать тот уровень жизни, к которому мы уже успели привыкнуть.

Отец никогда не говорил о финансовых проблемах при семье дома. И я следовал его примеру — бремя ответственности за решения и стабильность ситуации в доме легло на меня. Я рассказал отцу о ситуации, но не упоминая цифр. Об этом не знал никто, хоть я и спал по два часа в сутки. В моём статусе была важна репутация, и я не мог поставить ее на кон. Хотя в моём расположении было больше ста сотрудников, за которых я тоже нес ответственность.

За следующие два с половиной года мне удалось полностью закрыть этот вопрос. Вот только ситуация повторилась в 2014 году.

Именно в этом эпизоде моей биографии большую роль сыграл пример стойкости моего отца. Если бы я не видел такого примера в детстве, я бы сломался.

Наверное, это качества голодного начинающего предпринимателя в совокупности: авантюризм, аппетит к риску и, самое важное, финансовая неграмотность.

Применяемые сегодня алгоритмы были мне неведомы в то время. Если бы я обладал хотя бы двадцатью процентами тех финансовых знаний и инструментов, доступных сейчас, я бы еще в те времена заработал миллионы, а не влезал в долги. Потому что с высоты своего нынешнего роста я вижу возможности и свой потенциал тогда.

Конечно, это ощущается как потеря. Причем не только денежная — а потеря лет, нервов и здоровья. Это сейчас довольно просто произнести: «Я был в долгах», но представьте уровень психологической нагрузки.

Да, я хорошо зарабатывал, но этого не хватало для покрытия долгов. Поэтому я был вынужден крутиться, искать возможности и ни на минуту не сдаваться. Это был буквально вопрос жизни.

Тогда я ударился в хаотичные действия и заработки — путь наощупь в темноте.

Многие предприниматели застревают на этом этапе и совершают ошибку, понимаете? Они постоянно отвлекаются на хаотичные, разовые сделки. Их фокус смещается, а значит, утекает энергия. У таких ребят нет времени создавать системные бизнесы, поэтому они остаются мелкими навсегда. Безусловно, предприниматели зарабатывают деньги, но этот доход остается разовым и заканчивается, как только человек по какой-то причине выбывает из гонки. Поэтому я часто говорю молодым предпринимателям:

*«Стрела, летящая к цели, не отвлекается на пейзаж».*

Есть у вас видение, есть цель — топите, не отвлекайтесь, потому что один соблазн отвлечься откинет вас назад минимум на полгода — этим минутным увлечением вы механически затормозите свой прогресс. А если сфокусируетесь, то ускоритесь.

Здесь заработал, там заработал, здесь предложение, там — и проходят годы. А на серьезный проект никогда нет времени и ресурса, потому что на него нужно работать.

## **Стрела, летящая к цели, не отвлекается на пейзаж**

Прошедшие в финансовом секторе шестнадцать лет стали моей подготовкой. Распаковкой моей личности и таланта, наработкой навыков.

Однако всю жизнь, начиная с того самого открытого урока в школе, я мечтал быть предпринимателем. С самого начала у меня была эта предпринимательская жилка, поэтому я занимался торговлей еще будучи совсем юным, ничего не представляя о мире и тем более о бизнесе.

Тем не менее, отец в свое время запретил мне заниматься им, и я строил успешную карьеру в компании.

Я никогда не говорю, что правильно, а что нет, — и ни о чём не жалею. В работе в найме есть свои очевидные плюсы. Вы получаете возможность распаковать себя, узнать свои сильные стороны в полях, наработать навыки и понимание, что происходит внутри того или иного бизнеса. При этом вы не рискуете своими деньгами — это большой плюс.

Такое часто происходит: люди раскрывают талант, получают умения, наработывают ресурс и начинают собственный бизнес. При этом кто платит за все годы обучения и опыта? Видите, какая прелесть.

В найме работать здорово, потому что вы не платите за свои ошибки. Их финансирует владелец бизнеса.
---

Я каждый день плачу за ошибки сотрудников, и при этом бешеные деньги. Каждая их ошибка — это набор опыта для них и потеря денег для меня. Так, они каждый день растут, но не за свой счет. Так и я в свое время рос — теперь пришла моя очередь платить.

**У предпринимателя** два пути: либо он будет сам совершать ошибки и становиться опытным, либо за него эти ошибки будет совершать другой человек, а он будет платить за его опыт. Когда сотрудник уволится, то заберет опыт с собой, верно?

---

## Бизнесмен, ученик или мученик?

После очередного бизнес-тренинга я подошел к наставнику, на которого хотел равняться, и сказал:

— Наставник, у меня долги. Большая сумма. Я не знаю, как из них выйти. Можете посоветовать?

— Приходи на консультацию, — ответил он.

— Что за консультация?

— Часовая встреча со мной стоит пятьсот долларов, записывайся.

— Наставник, вы просите пятьсот долларов за часовой разговор, а я вам говорю, что еле дышу в долгах. Я не могу так просто сейчас вытащить эту сумму.

Он строго посмотрел на меня, сделал жест рукой, как бы показывая мне путь, и сказал:

— Иди учись или иди мучайся.

Меня это сильно задело. Я — директор филиала банка. Даже будучи в долгах, я считал себя уже состоявшейся в карьере личностью. Я вернулся домой и, честно, был глубоко обижен на него.

Меня мотало на эмоциональных качелях:

— Что за человек?! — но внутри что-то не давало покоя.

Внутренний голос вторил:

— А если тебе это поможет?! Ты всё равно столько денег потерял, столько сидишь в долгах. А вдруг здесь ключ?

Я позвонил близкому другу со словами:

— Друг, я хочу поехать на часовую консультацию к наставнику. Это стоит пятьсот долларов за один час.

— Зачем тебе это, блин?! — сказал он. — У тебя и так проблем хватает, а за один час ты хочешь пятьсот баксов заплатить?

На дворе был конец 2014 года. Я позвонил ассистенту наставника, чтобы записаться на встречу.

— Есть одно окно первого января две тысячи пятнадцатого года года в восемь утра, записываю?

Первой моей мыслью была: «Это что, какой-то прикол?» Кто работает первого января, да еще и в восемь утра?» Это был самый первый урок. Уже потом я понял, что консультация наставника началась в момент выбора времени для встречи с ним.

Первого января в семь утра я приехал в его офис. Я увидел, как ровно в семь из кабинета миллионера выходит человек после консультации, а второй сразу же заходит за ним. Это был первый урок. Еще не наступило восемь утра нового 2015 года, а миллионер уже заработал тысячу долларов. А основная масса людей проснется дай бог часов через пять.

Тогда, еще стоя у порога, я понял, что у человека есть стоимость часа. И она равна тому, на сколько он сам себя оценил, понимаете? Я начал прикидывать еще в фойе у порога его кабинета, как поднять стоимость своего часа.

Я зашел ровно в 08:00, положил пятьсот долларов на стол и сказал:

— Наставник, ваши слова меня сильно задели, но тем не менее я пришел.

Он засмеялся и произнес:

— Эти пятьсот долларов были просто барьером для тебя. Если ты не смог бы перебороть это, то никогда бы не стал человеком того масштаба, о котором мечтаешь.

Он убрал деньги.

Мы поработали отведенный час, и я вышел от него окрыленным. Я будто почувствовал за спиной эти крылья и то, что действительно могу. Моя голова непрерывно генерировала идеи, план выстраивался пункт за пунктом — я попросил жену взять детей и оставить меня одного на сутки. Целый день я писал планы, задачи, цели, планы... и пошло-поехало. За следующие одиннадцать месяцев я полностью закрыл долги.

Так следующие два года на основную работу, в которую я инвестировал шестнадцать лет, меня будто тянули за шиворот. Я не хотел туда идти, все, чего я хотел, — это заниматься своим делом, начать собственный проект.

В 2017 году я пришел к отцу со словами:

— Отец, я больше не хочу работать.

— Как?! — он был шокирован. — Ты столько карьеру строил! Столько лет ты этим занимался, зачем ты сейчас будешь оставлять это?

— Я понимаю, что это не мое, потому что уже год не могу нормально работать и не могу реализовываться.

Он принял мое желание и благословил снова заняться бизнесом.

---

# Встречи, которые меняют всё

Я встретил Анвара Вайдуллаевича на большой бизнес-конференции, посвященной стратегическому менеджменту крупных компаний. Он выступал на большой сцене в качестве спикера на тысячи молодых и уже состоявшихся предпринимателей — рассказывал о важности и способах выстраивания бизнес-процессов, и меня заинтересовали его идеи. Во мне нарастал протест. Одни казались мне противоречивыми, другие — очевидными, третьи — инновационными. И если с частью его высказываний хотелось спорить, то репутация не вызвала сомнений.

Я работал в издательстве REDLIBER штатным менеджером и решил взять у Анвара интервью и написать репортаж о его выступлении, о его видении и смыслах. Я всегда был амбициозным человеком, но в то же время каждый раз для того, чтобы почувствовать себя по-настоящему реализованным, мне чего-то не хватало. В выступлении Анвара я услышал что-то такое, что, как мне показалось, поможет найти ответы на вопросы, которые давно меня терзали. Которые не давали покоя изо дня в день.

— Анвар Вайдуллаевич, я журналист международного издательства REDLIBER. Могу пригласить вас на интервью? — я подошел к нему после выступления.

— А какая тема?

**— Стратегический менеджмент, ваши взгляды на жизнь...**

— А что вас заинтересовало?

**— Я думаю, людям будет интересно...**

— Нет, постойте, я спросил «что именно вас заинтересовало»? — перебил он.

**— Я представляю издательство, и мы бы хотели сделать репортаж с вашим участием...**

— Я понимаю. Но что именно вас заинтересовало в моей речи сегодня? Давайте от этого отталкиваться. Смог объяснить, или нет?

Этот вопрос показался мне странным. Обычно спикеры сразу соглашались или отказывали по тем или иным причинам, но сейчас мы как будто поменялись местами, и я почувствовал заинтересованность во мне — будто Анвар интервьюер, а мне нужно отвечать на неудобные вопросы. Я постарался сориентироваться в моменте и ответил как есть:

**— Я всегда хотел быть предпринимателем, но  
каждая моя попытка провалилась. Мне  
показалось, что в ваших идеях есть ответ —  
что-то, чего мне не хватает для реализации своих  
идей.**

— А вот это уже другой разговор. Давайте выберем время и встретимся за чашкой кофе.

---

