

# Встреча 6. Кризис, или когда открываются возможности

## Думать наперед

Первое, что обесценивается в кризис, — это деньги (через курсовую разницу или девальвацию). Второе — недвижимость (падает спрос). Третье — золото.

Продажи по всем направлениям очень резко падают в турбулентные времена. Только две сферы остаются на плаву — фармакология и продукты питания. Эти направления всегда остаются востребованными. Правда, этот показатель зависит от того, о каком именно кризисе идет речь. Пандемия — это одна специфика, а финансовый кризис — совсем другая.

Список бизнес-направлений, наименее подверженных влиянию турбулентности:

- **Здравоохранение.** Услуги здравоохранения, как правило, остаются востребованными даже во время экономических спадов, поскольку люди продолжают нуждаться в медицинской помощи.
- **Продукты питания и товары первой необходимости.** Спрос на продукты питания и основные товары, такие как одежда и бытовая химия, обычно остается стабильным, так как эти товары являются базовыми потребностями людей.
- **Государственные услуги.** Образовательные учреждения, оборонные предприятия и правоохранительные органы часто финансируются из бюджета и могут не зависеть от колебаний экономики.
- **Технологические компании.** Некоторые технологические компании, особенно те, которые предоставляют базовые услуги связи и интернет-доступ, могут продолжать расти во время кризиса, так как люди всё больше полагаются на технологии для работы и общения.
- **Услуги по уходу за пожилыми людьми и детьми.** Оказание этих услуг также стабильно, так как они закрывают основные потребности семей.

Однако даже эти сферы могут испытывать определенные трудности. Например, государственные услуги рискуют столкнуться с сокращением финансирования, а технологические компании — с уменьшением спроса на дополнительные услуги.

Вспомним пандемию COVID-19. До этого момента никто не ожидал, что можно весь мир посадить на карантин. Если у вас в этот период весь капитал в недвижимости, вы ничего не можете с ней сделать. Вы должны думать наперед:

- Могу ли продать?
- Могу ли отдать в рассрочку?
- Могу ли сдать в аренду?

В какой-то кризис аренда будет актуальна. Но не всегда. Так «головастые» ребята всегда готовы к кризису и инвестируют, покупают, стартуют только в тех направлениях, в которых смогут пережить турбулентность.

Наставники говорят мне:

— Понятия «кризис» вообще не существует для бизнесмена — есть лишь понятие неготовности бизнесмена к кризису.

Понимаете?

Принято считать, что в китайском языке слово «кризис» обозначается двумя иероглифами, один из которых переводится как «опасность», а другой — как «возможность». Некоторые источники утверждают, что это не совсем так и второй иероглиф имеет более широкое толкование. Тем не менее для предпринимателя кризис несет именно такой смысл.

#### ИЛЛЮСТРАЦИЯ С РАСШИФРОВКОЙ

***— Я думаю, что к кризису невозможно подготовиться, ведь он всегда приходит внезапно и на неопределенную отрасль?***

А ведь знаете, вы не правы.

### Как работает кризис?

У кризиса тоже есть алгоритм и природа.

Кризис цикличен и повторяется каждые шесть лет. Так в конце 2025 года или в начале 2026-го прогнозируется следующий серьезный кризис — но его природа непредсказуема. Мы ожидаем его, основываясь на статистических данных, которые у нас есть в прошлом.

В XXI веке было четыре кризиса:

- Кризис доткомов — 2000-2001 гг.
- Ипотечный кризис — 2007-2008 гг.
- Валютный кризис — 2013-2014 гг.
- Коронавирусный кризис — 2020 г.

Обратили внимание, что их связывает?

**— *Время.***

Ровно шесть лет. Это данность современного мира. Поэтому у вас должен быть антикризисный план.

Каждый квартал мы собираемся с партнерами и анализируем ситуацию: внешние условия, внутренние условия и антикризисные меры на тот или иной случай. Мы продумываем команду, активы, кэш и продукт, который можно продать в случае кризиса, а также каналы его продвижения.

Таким образом, любой антикризисный план включает в себя три ресурса:

- Денежные ресурсы — кэш,
- Человеческие ресурсы — команда,
- Временные ресурсы — фокус внимания.

Так, вы можете проанализировать, какие направления бизнеса больше всего подвержены внешним кризисам и почему. Примечательно, что эти же ресурсы подходят и для возможности. Именно поэтому кризис и возможность идут параллельно друг другу. Люди не могут использовать ту или иную возможность, потому что не имеют всех ресурсов или одного из трех: нет либо денег, либо команды, либо фокуса внимания. Поэтому возможность уходит.

Ниже я приведу ряд примеров для анализа.

---

## Анализируем кризисы XXI века

**Кризис доткомов** — экономический кризис начала 2000-х годов, связанный с обвалом акций интернет-компаний (так называемых «доткомов»). Термин «дотком» образован от английского словосочетания «dot com», которое обозначает доменную зону «.com».

В конце XX века произошел бурный рост интернет-компаний, которые привлекали инвестиции для развития проектов. Однако многие не имели четкой бизнес-модели и не могли генерировать прибыль. Это привело к тому, что инвесторы начали массово продавать акции таких компаний, а их стоимость резко упала. В результате этого кризиса многие интернет-компании обанкротились или были вынуждены пересмотреть свои стратегии развития.

Обратите внимание на бизнесы, которые больше всего пострадали в этот период, а главное — почему. В конце ответьте на вопрос — чего именно им не хватило?

- AOL (America Online) — один из крупнейших провайдеров интернет-услуг в США. Компания столкнулась с резким падением стоимости своих акций после того, как инвесторы осознали, что ее бизнес-модель неустойчива.

Компания AOL столкнулась с кризисом из-за неспособности адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и технологическим инновациям. В то время как конкуренты, такие как Google и Yahoo, активно развивали поисковые системы и онлайн-сервисы, AOL оставалась в основном провайдером интернет-услуг и не смогла предложить пользователям новые привлекательные функции.

- Pets.com — онлайн-магазин товаров для домашних животных. Компания привлекла значительные инвестиции, но не смогла создать эффективную бизнес-модель, обеспечивающую прибыльность, и обанкротилась в 2000 году.

Несмотря на большие инвестиции в маркетинг и рекламу, Pets.com не смогла наладить логистику и систему доставки товаров, что привело к убыткам и банкротству.

- Webvan — компания, доставляющая продукты на дом. Она также столкнулась с проблемами из-за неэффективной бизнес-модели и обанкротилась.

Webvan столкнулась с проблемами из-за неэффективной бизнес-модели, основанной на быстрой доставке на дом. Высокие затраты на логистику, отсутствие четкой стратегии развития и конкуренция со стороны традиционных продуктовых магазинов привели компанию к банкротству.

- TheGlobe.com — еще одна компания, занимавшаяся электронной коммерцией. Ее акции также сильно упали после кризиса.

TheGlobe.com также столкнулась с трудностями из-за отсутствия четкой бизнес-стратегии и эффективной модели электронной коммерции. Компания не смогла привлечь достаточное количество клиентов и обеспечить прибыльность бизнеса, что привело к падению стоимости акций и возможному банкротству.

- Kozmo.com — сервис доставки товаров на дом, который обанкротился в 2001 году.

Kozmo.com предлагал услуги по доставке товаров на дом, но не смог эффективно управлять логистикой и операциями. Это привело к высоким затратам, недовольству клиентов и в конечном счете к банкротству.

Кризис доткомов стал для инвесторов и предпринимателей важным уроком о том, как важно иметь четкую бизнес-стратегию и устойчивую модель бизнеса. Он также привёл к более строгому регулированию рынка ценных бумаг и усилению контроля за деятельностью публичных компаний.

Так в чём их проблема?

**— Отсутствие бизнес-плана? Или ошибки в его проектировании?**

Я бы сказал, в целом отсутствие стратегического менеджмента. На мой взгляд, эти компании не использовали те инструменты, о которых мы говорим, хотя все они были достаточно большими, чтобы выйти на фондовый рынок. Обратите внимание, как быстро случился их крах и банкротство.

---

**Ипотечный кризис 2007–2008 годов** — финансовый кризис, который начался в США и впоследствии распространился на весь мир. Его вызвал массовый невозврат ипотечных кредитов, выданных банками ненадежным заемщикам.

В начале 2000-х годов в США росли цены на недвижимость. Это привело к тому, что банки стали выдавать ипотечные кредиты под низкие проценты даже тем заемщикам, которые не могли подтвердить свою платежеспособность. В результате на рынке недвижимости образовался пузырь, который в конечном счете лопнул. Цены на жилье обвалились, а заемщики оказались не в состоянии выплачивать кредиты.

Банки, их выдавшие, понесли огромные убытки и были вынуждены списать часть своих активов, что привело к снижению их капитала. Некоторые корпорации обанкротились, а другие спаслись только благодаря вмешательству государства.

В период ипотечного кризиса 2007–2008 годов пострадало множество компаний по всему миру, среди которых:

- **American International Group (AIG)** — один из крупнейших в мире страховщиков, который столкнулся с серьезными финансовыми трудностями из-за инвестиций в ипотечные ценные бумаги.
- **Fannie Mae и Freddie Mac** — американские ипотечные агентства, которые национализировало правительство США из-за финансовых проблем.
- **Lehman Brothers** — американский инвестиционный банк, который обанкротился в результате кризиса.
- **Merrill Lynch** — американский финансовый конгломерат, проданный Bank of America после серьезных убытков, понесенных во время кризиса.
- **Washington Mutual** — американский банк, который также обанкротился во время кризиса.
- **Wachovia** — еще один американский банк, столкнувшийся с финансовыми проблемами во время кризиса и впоследствии проданный Wells Fargo.
- **Citigroup** — глобальный финансовый холдинг, который пострадал от кризиса, но смог выжить благодаря государственной поддержке.

Это лишь некоторые примеры компаний, пострадавших от ипотечного кризиса.

Ипотечный кризис имел серьезные последствия для мировой экономики: привел к снижению темпов роста ВВП, росту безработицы и падению доверия к

финансовой системе. Кризис также способствовал началу рецессии<sup>1</sup> в США и других странах мира.

Для предотвращения подобных кризисов приняты меры по ужесточению требований к заемщикам и банкам, выдающим ипотечные кредиты. Также создали новые финансовые инструменты, позволяющие снизить риски банков при выдаче ипотек.

Об этом снят художественный фильм «Игра на понижение», рассказывающий о человеке, который предугадал разрыв пузыря и инвестировал на понижение — то есть на снижение цены ипотечных свопов. Над ним смеялись, но лишь он оказался прав в противовес огромной финансовой машине США. Скажите, можно было предугадать этот кризис?

**— Если он смог, значит, это было возможно.**

Верно, но иногда мы не верим в очевидное лишь потому, что не верят остальные. Об этом же гласит теория Насима Талеба, описанная в книге «Черный лебедь».

Перед Вами сидит еще один человек, который обжегся на этом кризисе. Это было мое первое банкротство. В 2008 году я зашел в бизнес недвижимости, которую выкупил через аукцион. Я взял кредит в банке, причем в иностранной валюте. И в результате я заснул, зная, что у меня есть обеспеченные залогом сто тысяч долларов, а проснулся — и оказалось, что у меня уже двести тысяч долга. За одну ночь я удвоил свои обязательства. Моя неопытность — я не думал, что за одну ночь возможен такой скачок, — надолго закинула меня назад.

После этого я начал, во-первых, избегать в проектах валютных рисков; во-вторых, создавать резервы по их покрытию; в-третьих, всегда искать ресурсы в национальной валюте. Вывел для себя правило: в какой валюте ты зарабатываешь, в такой и следует привлекать инвестиции.

**— У меня была похожая ситуация. После начала спецоперации доллар скакнул вверх. Одновременно с этим работодатель урезал мне зарплату вдвое. В тот момент я жил за границей и рассчитывался долларами, а получал зарплату в рублях. Получилось, что в общей сложности мои доходы упали в четыре раза.**

---

<sup>1</sup> **Рецессия** (от лат. *recessus* — «отступление») — в экономике (в частности, в макроэкономике) — относительно умеренный, некритический спад производства или замедление темпов экономического роста. Термин появился в США в период великой депрессии, чтобы не использовать слово «депрессия», ставшее слишком знаковым.

Для этого есть понятие «хеджирование»<sup>2</sup>. Я внедряю его везде, где зарабатываю в национальной валюте, а беру деньги в иностранной.

---

После кризиса стоимость недвижимости, ювелирных украшений, элитных автомобилей падает. Идет сильное сокращение кадров на всех уровнях бизнеса. Именно поэтому кризис можно использовать как возможность набора сильной команды.

Вы готовы к кризису только в одном случае — если ваш бизнес продолжает расти.

Давайте проанализируем, какие компании смогли не только выжить, но и вырасти во время **кризиса доткомов**:

- **Amazon.** Компания начала свою деятельность в 1994 году как онлайн-магазин книг. В кризис она расширила ассортимент товаров и услуг, что позволило ей привлечь больше клиентов и увеличить выручку.
- **Google.** Компания была основана в 1998 году и изначально предлагала поисковую систему с более релевантными результатами, чем у конкурентов. Это позволило Google быстро завоевать популярность и стать одной из самых успешных технологических компаний мира.
- **E\*Trade.** Компания, предоставляющая услуги по торговле акциями и другими ценными бумагами через интернет, смогла пережить кризис благодаря надежной бизнес-модели и поддержке инвесторов.
- **eBay.** Онлайн-аукцион, основанный в 1995 году, также смог пережить кризис и продолжить рост. Компания расширила ассортимент товаров и услуг и стала одним из лидеров в области электронной коммерции.
- **Cisco Systems.** Производитель сетевого оборудования смог преодолеть кризис благодаря инновационным продуктам и услугам. Компания продолжала инвестировать в исследования и разработки, что позволило ей сохранить лидерство на рынке.

---

Кроме того, подобные компании были и во время ипотечного кризиса, к примеру:

- **Netflix.** Онлайн-кинотеатр смог воспользоваться кризисом для своего роста. Многие люди, потерявшие работу или испытывающие

---

<sup>2</sup> **Хеджирование** (от англ. *hedge* — ограда, изгородь) — открытие сделок на одном рынке для компенсации воздействия ценовых и валютных рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке .

финансовые трудности, обратились к Netflix как к доступному способу развлечения.

- **Amazon.** Компания расширила ассортимент товаров и услуг, включая продажу продуктов питания, что позволило ей привлечь больше клиентов и увеличить выручку.
- **Target.** Крупный ритейлер смог пережить кризис благодаря надежной бизнес-модели и поддержке инвесторов. Компания сосредоточилась на улучшении качества обслуживания клиентов и расширении ассортимента товаров.
- **Lowe's.** Сеть магазинов товаров для дома также смогла преодолеть кризис и продолжить рост. Компания инвестировала в улучшение качества обслуживания клиентов, расширение ассортимента товаров и развитие онлайн-продаж.
- **Home Depot.** Еще один крупный ритейлер товаров для дома смог преодолеть кризис благодаря инновационным продуктам и услугам. Компания продолжала инвестировать в исследования и разработки, что позволило ей сохранить лидерство на рынке.

— *Удивительно.*

Что цепляет вас в этой информации?

— *Такие гиганты как гугл, амазон, нетфликс выросли во многом благодаря кризисам и правильной реакции на них!*

Это наиболее правильный вывод. В первую очередь это сила бизнес-модели. Даже пандемия сыграла им на руку. По этой же причине вырос и «Вайлдберриз» — бизнес-модель помогла ему расти даже во время карантина. Все сидят дома, растут онлайн-сервисы, курьерская служба, «Яндекс», «Нетфликс», соцсети. Растет всё, что можно использовать, не выходя из дома.

---

## Инструменты в вашем арсенале

Я знаю многих предпринимателей, которые выросли в «иксы» во время пандемии COVID-19. И сам я вырос в несколько раз в некоторых своих проектах, потому что хотя бы частично был готов к этому. Я не знал, что пандемия будет. Я не знал, что будет настолько тяжело. Но был готов.

— *Что конкретно нужно сделать, чтобы быть готовым к кризису, как вы?*





## ШАГ 8. QR-код файл

**Первый инструмент:** SWOT-анализ.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны) — преимущества компании;
- Weaknesses (слабые стороны) — недостатки компании;
- Opportunities (возможности) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества для компании на рынке;
- Threats (угрозы) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение компании на рынке.

SWOT-анализ помогает оценить текущую ситуацию и разработать стратегию развития компании с учетом ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз со стороны рынка. Здесь нужно понимать, что сильные и слабые стороны — это внутренние факторы, над которыми надо работать: сильные стороны нужно усиливать, а слабые — искоренять. Во время разбора внешних факторов — возможностей и угроз — надо видеть те возможности, которые можно развивать в том числе и во время кризиса. Что же касается угроз — следует учитывать те факторы, которые могут повлиять на формирование рисков для бизнеса. Они могут быть и внутренними (какая-то рознь, мошенничество), и внешними (конкуренция, новое законодательство, чье-то вмешательство или рейдерство).



## ШАГ 9. QR-код файл

**Второй рабочий инструмент:** антикризисный план, который используют банки и другие организации.

В антикризисном плане вы определяете, какие внешние и внутренние угрозы уже есть и как вы их можете купировать.

Например, недавно ЦБ РФ решил, что российская биржа перестает опираться на валютные операции с долларом и евро<sup>3</sup>. Вы думаете, что никто из предпринимателей и банков не готовился к этому? Я вам гарантирую, что у них была четкая стратегия, прописанная в антикризисной программе.

---

<sup>3</sup> Мосбиржа объявила о прекращении торгов долларом и евро // РБК. 2024. 12 июн.  
[Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/finances/12/06/2024/6669b9ce9a7947e421421f8a>  
(дата обращения: 20.02.2025).

Хороший антикризисный план для бизнеса должен включать в себя следующие пункты:

- Анализ текущей ситуации: необходимо провести детальный анализ финансового состояния компании, ее позиций на рынке, конкурентной среды и других факторов, которые могут повлиять на бизнес в условиях кризиса.
- Определение целей и задач: нужно четко сформулировать цели и задачи антикризисного плана, например, сохранение доли рынка, снижение издержек, повышение эффективности и так далее.
- Разработка стратегии: на основе анализа текущей ситуации и определения целей необходимо разработать стратегию действий, которая позволит достичь поставленных целей. Стратегия может включать в себя такие меры, как сокращение расходов, пересмотр ассортимента продукции, поиск новых рынков сбыта и тому подобное.
- Реализация плана: после разработки стратегии необходимо приступить к ее реализации. Важно обеспечить контроль за выполнением плана и своевременную корректировку при необходимости.
- Мониторинг и оценка результатов: необходимо регулярно отслеживать результаты реализации антикризисного плана и оценивать его эффективность. Это позволит своевременно корректировать стратегию.
- Коммуникация с заинтересованными сторонами: важно информировать сотрудников, партнеров и клиентов о предпринимаемых мерах и их результатах. Это поможет сохранить доверие и поддержку со стороны ключевых стейкхолдеров.
- Гибкость и адаптация: антикризисный план должен быть гибким и адаптируемым к изменяющимся условиям. Необходимо быть готовым к тому, что ситуация может развиваться непредсказуемо, и иметь возможность оперативно реагировать на новые вызовы.