

Анвар Халиков

Бизнес в диалоге: от малого к невозможному

Инструменты предпринимателя, меняющие игру

Москва
Redliber
2024

Содержание

Содержание	2
Благодарность	4
Как читать книгу	4
Правило 72 часов	5
Часть 1. Путь	7
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	19
Бизнесмен, ученик или мученик?	20
Встречи, которые меняют всё	23
Часть 2. Стратегический менеджмент: репортаж наоборот	25
Встреча 1. С чего начинается бизнес?	25
Наставничество	25
Стратегия бизнеса	28
Короткие деньги	39
Встреча 2. Фундамент бизнеса, или На чём держится ваше дело	46
Чем отличаются предприниматель и бизнесмен?	46
Четыре шага перед первым шагом	47
ДНК бизнеса	48
Встреча 3. Выбор ниши, или Где спрятаны деньги	54
Сколько должно быть видов дохода в одном направлении бизнеса?	54
Как эффективно потерять деньги?	55
Как выбирать нишу правильно?	56
Адаптация бизнес-модели	56
Встреча 4. Ключевой фактор успеха, или Как сделать результат неизбежным	66
Формула бизнеса	66
КФУ — Ключевой Фактор Успеха	71
Анализ успешных кейсов	71
Люди	73
Трафик	75
Технологии	76
Партнерство	77
Уникальный продукт	79
Бизнес-модель	80
Подход	82
Рынок	84
Встреча 5. Командообразование, или В ком отражается бизнесмен	87
Вынужденная боль: психология прощания	88
Наем	91

Как сделать из няни маму?	92
Фактор Чингисхана	93
Отражение бизнесмена	95
Выстроить отношения	96
Контроль	99
Встреча 6. Кризис, или Когда открываются возможности	107
Думать наперед	107
Как работает кризис?	108
Анализируем кризисы XXI века	109
Инструменты, которые у вас должны быть в арсенале	115
Встреча 7. Оргструктура, или Как укрепить скелет бизнеса	117
У каждого свой размер одежды	117
Сначала организовать, потом заработать	117
Маржа и оборот	119
Должностные инструкции	119
Система или зависимость: когда всё крутится вокруг одного	120
Зачем нужен бизнес?	121
Регламент — великое благо!	123
Вы видели красные машины?	125
Действия	131
Часть 3. Новые начинания	132
Встреча 8. С Александром	132
P.S. Когда вам становится тесно, летите вверх	142
Встреча 9. Финал. Напутствие	143
Благодарности	144

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 действительно 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»¹, — 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

¹ 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 тут 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 контроле², 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

² 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!*³ — перевела на узбекский моя классная руководительница, и весь класс засиялся 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.

³ (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 жизни. 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 ИТ 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 сопроводить 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 назвали 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, поможете?

— 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 Подмосковье. 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, отделял 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 Подмосковье.

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 всеё, 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 напали молодые ребята, человек двадцать на нас восьмерых. Избили нас непонятно за что. Непонятно, кому это надо было. Наверное, мне было предназначено 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 здесь пригодились 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, которые пригодились 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 герояем Великой Отечественной войны — командиром артиллерийского полка Красной Армии. Редко кому 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 зацикливаются 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 облазн 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, нарабатывают 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, третья — инновационными. И если с частью его высказываний хотелось спорить, то репутация не вызывала 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.

Часть 2. Стратегический менеджмент: репортаж наоборот

Встреча 1. С чего начинается бизнес?

Наставничество

В мире нет ни одного чемпиона, у которого нет тренера.

Этот простой факт иллюстрирует: для достижения выдающихся результатов наличие наставника — обязательное условие. Причем неважно, какое это направление: бизнес, спорт, финансы, маркетинг, творчество, духовность. Это правило работает везде, и я продолжаю ему следовать по сей день. У вас есть наставник?

— Да как-то всё не до этого, мне нужно самому к этому прийти...

Очень хорошо, что мы с вами беседуем, потому что есть вещи, которые вы не видите, но которые работают беспрецедентно. Я прошел этот путь и совершил массу ошибок, которые вы сможете избежать, если только прислушаетесь. Наставники нас вдохновляют в жизни. Они помогают увидеть мир шире, посмотреть на него по-другому и взрастить в себе уверенность и самооценку. Самое важное, что я понял, взаимодействуя с сильными людьми, — они расширяют видение и мышление. Как им это удается? Они испытали всё, что вам интересно, на собственной шкуре.

— Сейчас вообще очень популярна тема наставников, и свои услуги активно продают «наставники наставников», особенно в социальных сетях. И как мне определить, что наставничество этого человека действительно будет полезно и я не выброшу на ветер деньги, которые мог бы аккумулировать в бизнесе?

Встретились два бизнес-тренера. Один говорит второму:

- Как построить воронку продаж?
- Сейчас я тебе расскажу, — отвечает тот.

— Нет, рассказать я и сам умею. Ты мне покажи, как же ее все-таки построить?!

Понимаете? Я расскажу вам, как выбираю наставника. Самый главный критерий в интересующей меня области — не важно, это бизнес или творчество — **наставник минимум в разы должен быть сильнее меня в этой сфере**. Если это бизнес, то в моём направлении он должен генерировать в несколько раз больше прибыли и иметь масштаб бизнеса.

Представьте человека, у которого семейная жизнь далека от идеала — он чего-то не понимает, у него не хватает опыта и ресурса наладить этот сектор своей жизни. Его не научит семейной жизни наставник, у которого собственные отношения не выстроены. Понимаете?

И это второй важный фактор — **слова моего наставника должны соответствовать его образу жизни**.

Если человек говорит о системном бизнесе, у него должно быть хотя бы три-пять таких. Если я хочу идеальную фигуру, форма моего наставника должна быть в десять раз лучше моей. Иначе я не вижу смысла работать с ним, понимаете?

— То есть мне нужен бодибилдер, если я хочу идеальное тело, и мне нужен крупный системный бизнесмен, если хочу бизнес?

Обратите внимание, оттачивать форму тела тоже можно по-разному. Если я хочу экологично улучшить ее, то ни в коем случае не должен выбирать бодибилдера, который использует препараты. Это абсолютно разные стратегии и пути, разные дистанции и последствия. Допустим, я определился, что хочу рельефное тело без употребления химии. Соответственно, следующий этап — **параметры отбора наставника**. А для формирования пула адекватных параметров наставника вы должны визуализировать и отталкиваться от него. Об этом мы подробно поговорим позже.

— Интересно. Я хотел у вас спросить: скорее всего, наставничество человека, который в десять раз превосходит меня, требует значительного ресурса. Это стоит дорого. На начальном этапе у предпринимателя зачастую таких ресурсов может попросту не быть. Как действовать?

Это может быть реальный или ментальный наставник. Во втором случае я буду изучать его историю, автобиографию, путь, КФУ⁴ — то есть ключевые действия, которые делают его успешным, — и повторять за ним. Если бы я стремился стать миллиардером, я бы изучил хотя бы десять миллиардеров, а

⁴ Ключевой фактор успеха. Об этом поговорим позже.

из них выделил бы минимум двоих, подходящих для ролевой модели. Миллиардеры тоже разные бывают, правда?

Например, у меня есть один ментальный наставник-миллиардер, которого я долго изучал и многие его инструменты даже применил на практике. Но как личность он мне не нравится. Меня не интересуют его образ жизни, подходы к ней и его ценности — это вообще не мое. Там много грязи, и это не по мне.

Вы можете выбрать ориентир лишь по внешним параметрам, узнав подводные камни его состояния и популярности, скажете: «Мне такое и даром не надо!» Однако и у него есть полезные инструменты КФУ, которые сделали его тем, кем он является.

Когда вы нашли и выбрали для себя ролевую модель, у вас есть три варианта:

1. Глубоко погрузиться в его историю и анализировать его шаги самостоятельно, не получая обратной связи.
2. Поставить себе цель действительно стать его учеником и пробиваться к нему любой ценой.
3. Подумать, какую пользу этот человек может получить, взаимодействуя с вами? Зачастую, бизнесмены высокого уровня заинтересованы не столько в деньгах, сколько в потенциальной пользе от работы.

На разных этапах меня сопровождали разные наставники, и сейчас я прохожу обучение у одного мудрого человека. Его состояние — более миллиарда долларов в активах.

Пару лет назад на одной из сессий он сказал мне:

— При выборе стратегии управления активами, нужно контролировать шесть параметров.

Всего лишь один следующий разговор позволил мне скорректировать отношение к выбору ниш, в которых я планировал работать и работал в будущем. А впоследствии сделал их успешными.

— Смотри, — сказал наставник, — если ты хочешь, к примеру, вступить в проект в теме недвижимости, задай себе вопрос: «Сможешь ли ты капитализировать и продать его?» Второй параметр: «Если не смог продать, сможешь ли сдать в аренду?» Третий параметр: «Если в аренду не получается, можешь ли продать его в рассрочку?» Четвертое: «Если ничего не получилось, можешь ли ты взамен налогов избавиться от этого актива?» Пятое: «Получится ли передать проект в наследие, если больше нет вариантов?» Шестое: «Даже если в наследие не получается, возможно ли передать его в благотворительность?»

Отвечая «да», я ставлю галочку. В конце, если у меня стоят галочки по шести пунктам, он говорит:

— Только в этом случае стоить заходить в проект. Если хоть где-то у тебя стоит «нет» — лучше отказаться от этой идеи.

Стратегия бизнеса

Существует три принципиально разные стратегии создания и ведения бизнеса.

Бизнес для создания денежного потока. Вы фокусируетесь на том, как больше и быстрее заработать денег. Речи о стратегии и бизнес-моделях нет. Вы думаете только о том, как сформировать денежный поток на короткой дистанции.

— То есть в этом случае меня не волнует будущее этого проекта?

Любого человека волнует будущее. Вы просто меньше фокусируетесь на этом, но больше на заработке денег. Зачастую проекты начинаются именно с налаживания денежного потока любой ценой, но в процессе работы появляется новая идея, дело вырастает, и вы понимаете, что изначально выбрали неправильную стратегию.

Одна компания в Средней Азии за пятнадцать лет развития вошла в список гигантов. Несколько лет назад они решили выйти на IPO, потому что настолько выросли, что были готовы выпускать акции и привлекать инвесторов. Однако когда владельцы начали действовать в этом направлении, выяснилось, что они активно работали с дилерами и субдилерами через разные юрлица, где не являлись учредителями, чтобы выходить на зарубежные рынки. А для IPO все документы должны быть кристально прозрачными.

За два года попыток компания потратила бешеные деньги. В конце концов они решили, что сейчас это сделать нереально, и отказались от этой идеи. Это было финансово невыгодно, и они утилизировали много времени. Этот пример иллюстрирует, как неправильно поставленная цель привела к деструктивной для конкретного бизнеса стратегии. Это отбросило развитие компании минимум на двадцать лет.

Другая компания из Казахстана изначально готовилась к IPO, выстраивала соответствующие стратегии, создала платформу, платежную систему, маркетплейс. После листинга акций в IPO за первые дни торгов владельцы заработали миллиард долларов.

Вы слышали популярную историю про Instagram⁵? Пятнадцать лет Facebook* готовился заработать четыре — четыре с половиной миллиарда долларов за один день.

Как делать деньги из воздуха? На протяжении десятилетия компания создавала ценность синей галочки около аккаунта. Сначала этот знак выдавался только популярным лидерам мнений. Так ее владение стало ценностью — если ты имеешь вес в медиапространстве, то обладаешь верификацией. Если владелец синей галочки писал вам или отмечал вас в своем аккаунте — это было «вау»!

И вот на дворе 2023 год, компания объявляет, что теперь каждый может купить синюю галочку за 9,99 долларов⁶ с подпиской на один месяц.

За одну ночь им удалось продать подписку на двести миллионов галочек. Так за первую ночь они заработали четыре с половиной миллиарда из воздуха. Это называется «работа ради галочки»!

Это стратегия, и к этому нужно готовиться годами. Для этого должно быть сформировано соответствующее видение. Девять лет компания умножала ценность одной синей галочки — это высший пилотаж.

Бизнес для последующей продажи с капитализацией — это совсем другая стратегия. Вы создаете продукт, изначально предполагая его продажу. В этом случае вы должны работать только на его капитализацию. В этом случае вы — бизнес-ангел. Для этого вы максимально фокусируетесь на создании нематериальных активов: клиентской базы, эффективных менеджеров, регламентов, моделей и четкого учета.

Бизнес для наследия. Если вы готовитесь играть вдолгую, то должны усердно готовиться. В этом случае вы не торопитесь — скорее всего, в первый год работы вы вовсе не будете получать операционной прибыли, но за всё это время не отступите ни на шаг. Для ведения такого авантюрного бизнеса у вас уже должен быть сформирован достаточный денежный поток и капитал из первого пункта.

Ответьте себе на вопрос: вы хотите стать богатым в молодости или быть состоятельным в старости?



⁵ Соцсети Instagram и Facebook принадлежат компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещены на территории Российской Федерации. Далее отмечены звездочкой.

⁶

<https://www.standard.co.uk/news/tech/meta-paid-verified-blue-tick-subscription-facebook-instagram-b1061567.html>

— Естественно, я хочу быть богатым и сейчас, и в старости!

В свое время мне тот же вопрос задал наставник. Подождите, но ведь вы должны осознавать, что это принципиально разные стратегии! Если вы хотите богатства в молодости, то вам нужно заниматься активным бизнесом и также активно двигаться вперед. В таком случае в молодости у вас будет большой доход, но в старости он сократится.

— Почему? Я ведь буду развиваться, и бизнес вырастет вместе со мной?

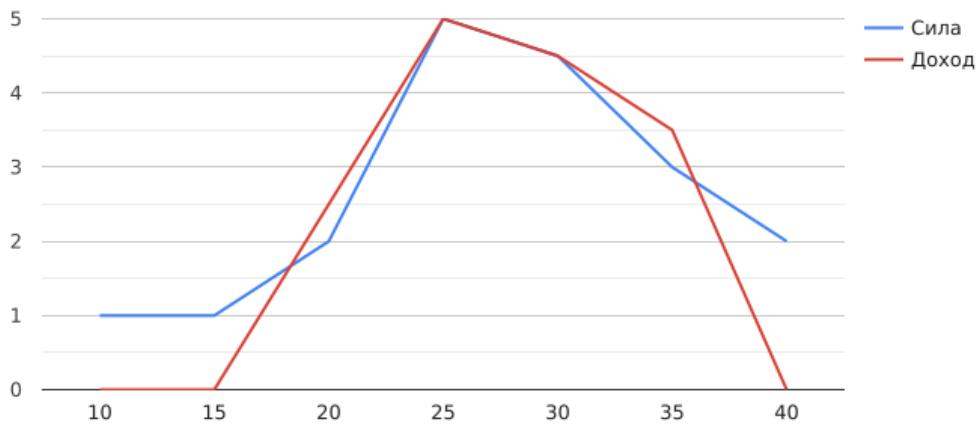
Да, но ваш доход будет напрямую зависеть от активности вашего участия в проекте.

Чем быстрее двигаешься, чем больше действий делаешь, тем быстрее зарабатываешь состояние.

Так вы впадаете в круговую зависимость, где прибыль напрямую завязана на вашей энергии. Представим, что вы хотите разбогатеть в нише спорта. С юных лет вы тренируетесь, чтобы попасть в UFC. При наличии таланта вы в молодости быстро зарабатываете деньги, но после сорока пяти лет неизбежно идет спад в силе, а следовательно, и в доходе.

Если мы проанализируем жизненный цикл успешных спортсменов, то увидим, как почти неизбежно к завершению карьеры у большинства идет спад и в заработке — даже рекламные контракты уже не те, если спортсмен не суперзвезда первого эшелона. Их активы уменьшаются, потому что денежный поток не формируется без их активного участия и высоких результатов.

В этом случае денежный поток зависит только от ваших активных действий — от количества боев или иначе — от активного участия и фокуса на процессах.



Если же вы хотите сформировать состояние к старости, то вам необходимо действовать совсем по другой схеме. Вы инвестируете в те активы, которые дают дивиденды на длинной дистанции, то есть имеют капитализацию со временем. Примером может служить недвижимость, которая стала активом, приносящим доход без вашего активного участия. Полученный доход вы принципиально инвестируете в это же дело, и в течение сорока лет ваши действия потенциально конвертируются в огромный актив. Это разные стратегии.

Смог объяснить, или нет?

— Но неужели невозможно одновременно стремиться быть богатым сейчас и нацелиться на состояние в будущем?

Сейчас поймете.

На следующей встрече наставник задал мне вопрос: «Анвар, у тебя есть бизнес или актив, который, если ты вдруг станешь недееспособным, заболеешь, в аварию попадешь, обеспечит тебе финансовую свободу? Есть ли у тебя такой актив, который приносит прибыль без твоего участия?»

Вы не поверите, но у меня такого не было. Не было ни одного потока, который хотя бы сто долларов приносил бы мне без моего участия. И только тогда я понял, что на самом деле значит пассивный доход.

Отличие в этом, понимаете?

Смог ответить на ваш вопрос, или вы не поняли?

— Как мне понять: может, у меня амбиции играть в долгий проект, но сейчас у меня нет для этого ресурсов. Я понимаю, что этот вариант не для меня — мне будет нечего есть!

Это — индивидуальный выбор каждого. Вы будете это решать, исходя из своих амбиций, желаний и возможностей. Может быть, вы скажете: «Да ну эту старость, я хочу сегодня кайфовать!» Тогда, если вы хотите увеличить доход в десять раз, вы будете прикладывать в десять раз больше усилий. Однако, желая жить долго и финансово свободно и иметь большие активы, но не работать в пятьдесят в темпе двадцатилетних, вы выберете другое.

На самом деле, я всегда думал, что буду всё успевать. Но в реальности, практически не задумывался о полноценной реализации всех сфер жизни — не с ноутбуком и двумя телефонами всё время, а путешествовать, заниматься образованием и воспитанием детей, наслаждаться жизнью, развивать навыки и уделять время хобби. Лично я уже лет десять, наверное, говорю, что хочу научиться игре на гитаре. Я говорю и хочу только, но это не моя цель. Если это желание было бы целью, я бы давно уже научился, поверьте на слово. Я это желание себе в приоритет не ставлю. А когда я планирую вообще? В семьдесят лет, если Аллах даст, встретимся, я скажу: «Извините, я семьдесят лет прожил, но не получилось, блин». Отмазка это, понимаете?

Недавно мне встретилось интервью Мухаммада Али — одного из моих кумиров и одного из лучших мировых спортсменов. Ему задали вопрос, ответ на который он дал как человек, прошедший Великий путь. Я надеюсь, что с возрастом тоже к этому приду.

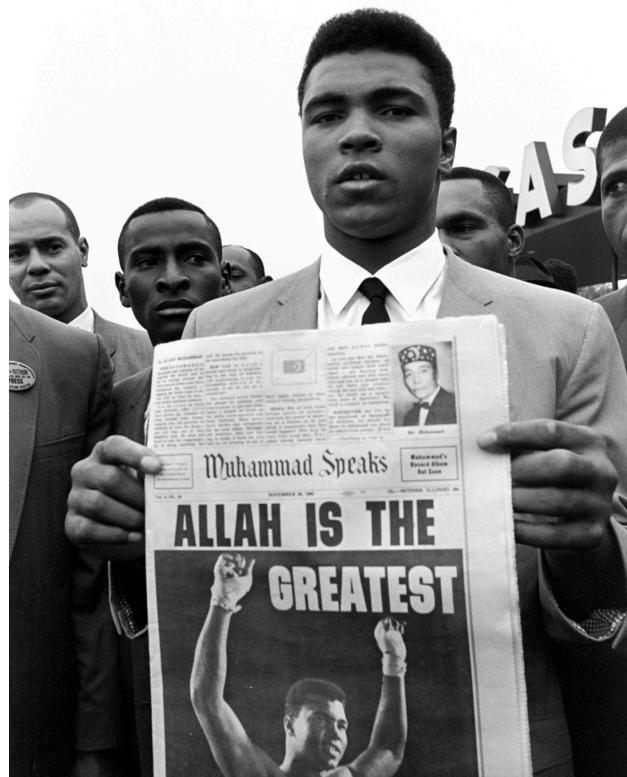


Его спросили: «Вы завершаете карьеру, а чем планируете заниматься после?»

И как вы думаете, что он ответил?

— «Наслаждаться жизнью»?

Видите, все так думают. Однако знаете, как ответил? В тысяча девятьсот шестьдесят четвертом году Мухаммад принял ислам и стал мусульманином, и на этом интервью он сказал: «Теперь я буду готовиться ко встрече с Всевышним, потому что это неизбежно».



Понимаете? Независимо от вероисповедания мы умрем, и чем старше становимся, тем чаще должны задаваться вопросом: «Готов ли я ко встрече со Всевышним?»

Он создал нас не для красивой жизни, вкусных ужинов и стильной одежды. В каждого из нас вложена своя миссия, и человек должен ее осознать. Понимаете? Готовы ли вы ответить, что вас из миллионов сперматозоидов, которые параллельно шли к яйцеклетке, выбрали случайно? Почему? Не может быть, что просто так. Значит, у вас есть миссия. А вы эту миссию выполняете или нет? Если вы хотя бы к пятидесяти годам не задумаетесь об этом, то не готовы ко встрече с Ним.

Соответственно, когда вы погрузитесь в духовные вопросы? Множество предпринимателей забывают обо всем на свете, и всё время лишь варятся в бизнесе.

Быть бедным или богатым — это тоже выбор.

Есть два вида боли. Если вы работаете над собой, правильно питаетесь, не курите, не злоупотребляете алкоголем, не ходите на тусовки, ищете более сильное окружение — то испытываете боль ограничений. Но в этом случае вы растете — финансово и лично.

Либо вы не ограничиваете себя ни в чём, живете сегодняшним днем, но рискуете испытать другую боль — когда в зрелом возрасте останетесь без средств к существованию.

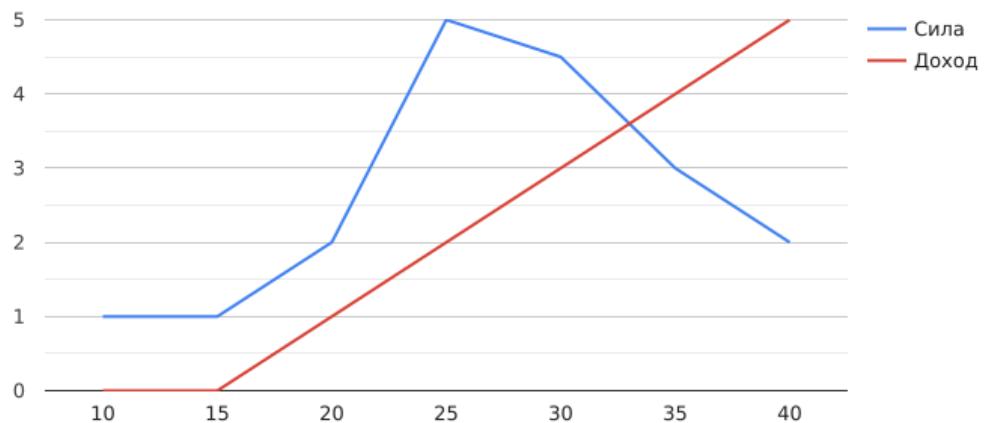
Выбор между этими болями — это и есть жизнь.

Жизнь — это выбор.

Это единственный выбор, данный нам Всевышним. И только этот выбор определяет, будет человек успешным или нет. Либо богатым, либо нет. Либо здоровым, либо нет. Понимаете?

Но если мы не выбираем сами, то за нас выберет нужда. В чём ходить, куда ездить и на чём, что дарить, что купить себе — всё это будет диктовать вам недостаток ресурсов.

Я не утверждаю, что правильно жить определенным образом. В моей судьбе именно наставник поставил меня перед подобным выбором, а сегодня его предстоит сделать вам.



Вопросы наставника заставили меня передумать и пересмотреть всё, вплоть до жизненной стратегии. Сейчас мне уже за сорок. Он сказал мне: «Хочешь или нет, но после пятидесяти лет твои здоровье и энергия уже не будут такими, как в молодости. Ты физически не сможешь поддерживать активность на прежнем уровне. Я на десять лет старше тебя. Я на том этапе, когда уже понял: моя стратегия играть вдолгую была правильной. Выбор за тобой».

Затем он спросил: «В мире есть достаточно миллиардеров и мультимиллионеров. У кого из них нет активов в недвижимости?»

Как вы думаете, у кого нет?

— Наверное, у всех есть.

Вот именно. Нет ни одного богатого человека без актива в большой недвижимости. Это показательно. До нашего с ним разговора я не обращал на это внимание и фокусировался на том, чтобы зарабатывать активные деньги и, реинвестируя их, создавать новые проекты и запускать стартапы. У меня кипело и до сих пор кипит жгучее желание внутри. Но меня отрезвило понимание: однажды всё это остановится, если остановлюсь я. А если умру? Моя семья *не сможет управлять той машиной и повторить те вещи, которыми я активно занимался, — у них не хватит ни навыков, ни опыта. Они не удержат. Непорядочные люди смогут легко их обмануть.*

Недвижимость же просто перейдет в наследие, а у каждого объекта, например, заключен контракт на десять лет аренды. Если у меня, скажем, десять объектов, которые сдаются по пять тысяч долларов, то они в совокупности дают пятьдесят тысяч долларов в месяц, а это шестьсот тысяч долларов в год, понимаете?

А для активного бизнеса у них просто не хватит ни навыков, ни умений, ни опыта. Это одно из направлений того самого пассивного дохода, о котором говорят многие успешные люди.

— А что, если начать обучать предполагаемых наследников?

Поколение, которое выросло в достатке или в роскоши, будет слабее. Платон еще в древности говорил ученикам:

«Трудные времена рождают сильных людей. Сильные люди создают хорошие времена. Хорошие времена рождают слабых людей. Слабые люди создают трудные времена».

Мы не затрагиваем три-пять процентов, в которых поколениями было много вложено — это династии, существующие по строгим регламентам и семейным ценностям, отточенным поколениями.

Однако почему многие ребята из неблагополучной среды стали успешными? Потому что именно трудные времена создают сильных людей. Все личности, которые чего-то добились в жизни, росли в сложных условиях, в недостатке, сделали себя с нуля и бесконечно стремились к чему-то. У них есть вкус стремления к жизни, понимаете?

А тем, которые имеют всё — учатся в крутых школах и развозятся водителями, — им стремиться не к чему.

Недавно мне также попалось интервью Майка Тайсона, на котором ему задали вопрос: «Почему ваш сын не пошел в бокс?»

Как думаете, как он ответил?

— ***Ему не за что бороться?***

Именно!

«Мой сын вырос в достатке, — отвечал он, — у него всё есть, ему там нет места. Люди приходят на ринг убивать, у них есть стимул любой ценой достичь самого верха, им нечего терять, потому что у них ничего нет. Моему сыну есть что терять, и ему нет места на ринге».

Второе поколение не может удержать победы своих отцов. Удержали лишь те, кто поколениями оттачивал систему семейных ценностей и воспитания — они передают и берегут эти правила. Мы должны стремиться к тому, чтобы следующее поколение сохранило и приумножило. Для этого мы должны создавать и развивать семейные ценности и придумывать новые инструменты передачи знаний, технологий и опыта, накопленного нашим поколением.

— ***Понял. Значит, нужно инвестировать в недвижимость и усиливать ценности?***

Диверсификация активов. Даже если вы молоды, вы всё равно должны иметь три или четыре корзины.

Первое — постоянный кэш как самый ликвидный актив. Это должно занимать двадцать пять процентов ваших активов. Чтобы использовать возможность вовремя, у вас под рукой всегда должно быть три ресурса: деньги, люди и время. Потому что возможность может появиться в любой момент и также быстро пропасть.

Второе — определенный процент из кэша идет на высокорискованные активы — на активный бизнес, стартапы, инвестиции, криптовалюту, акции.

Третье — среднерискованные проекты. Это проверенный бизнес, в котором вы знаете и рассчитываете степень риска.

Четвертое — это низкорискованный сегмент, например недвижимость.

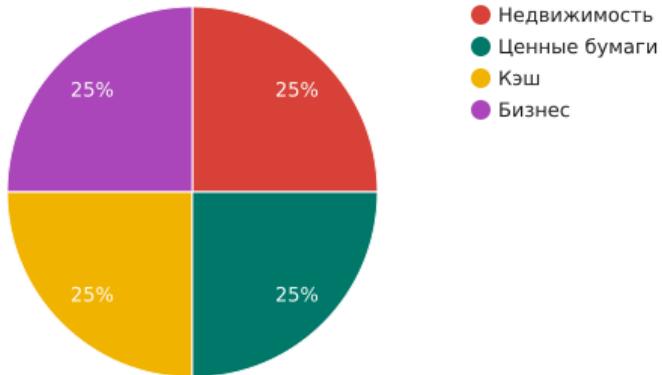
Я не намерен полностью уходить в активы, дающие доходность без моего активного участия. У меня еще есть время. Но эта активность должна работать на создание пассивного дохода.



Вспомните, по пирамиде Маслоу мы закрываем сначала элементарные потребности, которые кажутся заоблачными, — дом, машина, путешествия. Закрыв базовые потребности, вы обретете понимание, что делать дальше. Имея личные ресурсы свыше пятидесяти тысяч свободных долларов, вы начнете мыслить в сторону того, как их не потерять. Как? Искать малорискованные надежные вложения, а их очень мало. Деньги теряешь быстро. Недвижимость — одно из надежных направлений, если знаешь, как именно управлять ею.

Сегодня я делю свои активы на четыре направления по 25 % каждое:

- недвижимость;
- бизнес;
- ценные бумаги;
- кэш.



— Но я предприниматель, который еще не закрыл базовые потребности. У меня нет пятидесяти тысяч долларов. Какой у меня должен быть эффективный стратегический план?

Тогда вам однозначно следует держать фокус на получении **коротких быстрых денег**. Иначе говоря, создать денежный поток. Вам не удастся выйти на уровень среднего бизнеса без навыка получения коротких денег.

Если этого запаса нет, то надо научиться привычке откладывать, например, каждый месяц по десять процентов от дохода. Так любой человек может в короткие сроки создать капитал.

Эта сумма всегда кажется незначительной — ты ее не замечаешь. Но процесс сродни снежному кому. С каждым оборотом он увеличивается всё больше.

Это большая ошибка всех начинающих предпринимателей — они сразу берутся за средний бизнес или посягают на крупный.

QR — калькулятор сложного процента



Откройте калькулятор сложного процента. Попробуйте инвестировать по сто долларов ежемесячно в течение двадцати лет при ставке в 16 %⁷ годовых. Вы удивитесь объему капитала в этом случае.

Хотя зачастую молодые предприниматели ментально еще находятся на том этапе, когда у них нет **базового навыка создавать ресурс**. Естественно, международная статистика в этом случае печальна: они задыхаются, банкротятся, у них кассовые разрывы, и они вынуждены закрывать свои проекты, а значит — хоронить мечты. Так девяносто пять процентов стартапов в первые два года погибают.

Короткие деньги

По статистике, два из десяти новых предприятий закрываются в первый же год работы (данные Bureau of Labor), а девять из десяти стартапов терпят неудачу (данные Startup Genome).

10 регионов — аутсайдеров по соотношению закрывающихся и вновь созданных предприятий



Источник: исследование FinExpertiza, по данным Росстата

© РБК, 2019

⁷ По данным на 2025 год это средняя ставка годовых по вкладам.

— «Короткие деньги» — что это значит? Это деньги, которые быстро приходят?

Короткие деньги — это деньги, которые делаются каждый день. Сегодня продал — сегодня заработал. Не через неделю, не через месяц и не в конце месяца. Не зарплата в три тысячи долларов 30 июня, а по сто долларов сегодня, завтра и послезавтра. Это называется потоком. Пусть это будет продажа кофе, работа водителем такси или собственный платный туалет на центральной площади. Но деньги должны приходить каждый день, особенно на старте. Это творит чудеса.

— А почему для вас настолько важно поддержание бесконечного потока? Почему именно каждый день, а не раз в неделю?

Отлаженный поток, даже маленький, но идущий каждый день, во-первых, дает чувство уверенности. Во-вторых, решает одну из самых больших проблем предпринимателей — кассового разрыва. В-третьих, закрывает расходы первой необходимости.

Есть два варианта.

Первый. Перед вами наполненное ведро — это ваши ресурсы. Вы заработали и накопили, условно говоря, сто тысяч долларов. Вы потратили на это десять лет своей жизни, наполнили ведро. Вы долго копили.

Второй вариант. В ваше ведро течет маленький поток капель. Да, он маленький, зато постоянный. Теперь из первого «ведра» вы купили квартиру или машину, съездили куда-то, купили кольцо с бриллиантом невесте на помолвку. Что происходит?

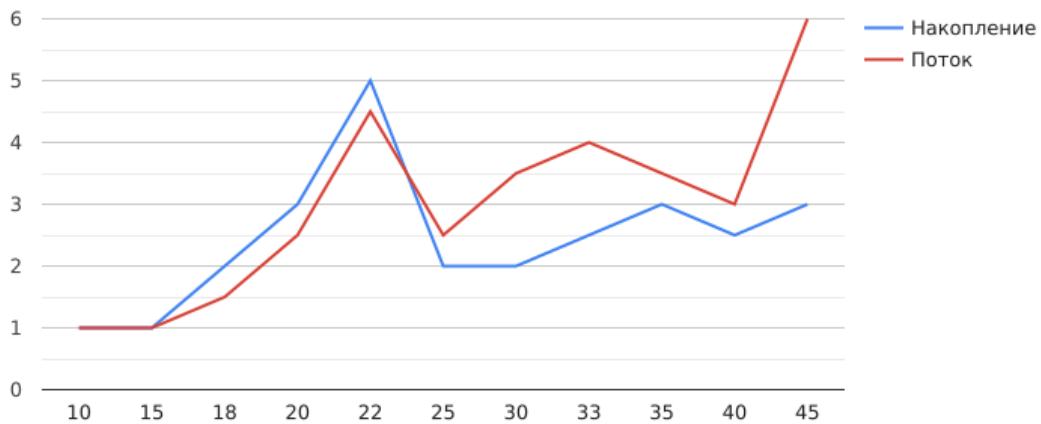
— Вода уходит бесследно?

Она сокращается. Для наполнения ведра вам потребуется еще несколько лет — пропорционально тому объему, который вы оттуда слили. Это ошибка девяноста процентов наемных сотрудников: они копят, а затем тратят разом и много.

Во втором варианте вы за десять лет пусть не наполнили ведро, но соорудили стабильно капающий кран. Да, он не дает большого потока воды, но она капает постоянно. Что произойдет?

— Если вы возьмете оттуда часть, то ведро продолжит наполняться.

И через определенное время в любом случае наполнится. Понимаете? Вот что означают короткие деньги и построение денежного потока.



— *То есть короткие деньги — это первый этап планирования предпринимателя?*

Я знаю много крупных проектов, которые долго не генерировали большой поток прибыли как раз из-за отсутствия генерации коротких денег. Все проекты были крупными и масштабными. В итоге владельцы этих проектов финансово задыхались, потому что им приходилось содержать эти машины за свой счет, и потенциал их бизнесов не реализовывался на планируемом уровне.

— *А каков должен быть объём коротких денег? Вы сказали, что не три тысячи долларов в месяц, а хотя бы...*

Неважно.

— *Вообще не важно?*

Неважно. Главное, строить его. Если уже удалось сформировать поток, затем можно думать в сторону его масштабирования. Если он дает только тысячу долларов в месяц, надо спланировать отстройку десяти таких же. Это в разы увеличивает вероятность вашего успеха.

Все мы интуитивно понимаем, что миллионера и миллиардера различают мышление. В чём разница? Допустим, есть задача — написать книгу.

— *Миллионер думает, что ему надо обучиться этому и сесть писать.*

Нет. Так думает человек в найме.

— **Возможно, он будет анализировать способы решения задачи?**

Он думает, как это сделать. Правильно?

— **Да.**

А что отличает миллиардера, как вы думаете?

— **С помощью кого это сделать?**

Миллиардер не будет думать, как это сделать, а задаст вопрос: «Кто это сделает?» В этом и отличие, понимаете?

Исключений при постановке бизнес-задач я не видел. Я очень много общаюсь с людьми, имеющими разный уровень дохода. Богатое мышление отличается поиском профессионала под вашу задачу: вы думаете, кто это сделает лучше всего. Человек, который, не имея никакого опыта, решился бы самостоятельно писать книгу, начал бы путь с нуля. Ему потребуется несколько лет, чтобы вникнуть в это сложное дело, а затем еще год или два, чтобы книгу написать. И не факт, что результат его удовлетворит. Человек же с богатым мышлением ищет на любую задачу человека, способного ее решить. А если не найдет, возьмет задачу на себя. Это очень большая разница, вы не представляете насколько. Кардинальная.

— **А на первых этапах предприниматель разве не проходит этот момент, когда действительно в операционке многое делает сам?**

Естественно. Мне знакомы примеры предпринимателей, которые миллион долларов зарабатывают в год, но при этом до сих пор размышляют категорией «а как это сделать?» и в итоге делают сами. Я считаю, что при таком подходе бизнеса как такового нет вообще. Да, они отлично зарабатывают, но это не бизнес — они лишь создали себе рабочее место стоимостью миллион долларов. Но без них всё рухнет.

Я наблюдаю и анализирую жизнь миллионеров и миллиардеров, не достигших финансовой свободы. И те же этапы прохожу сам. Поэтому в моменты, когда мне сложно что-то осознать, я иду к наставнику и говорю: «Научите меня, где я должен поменять трафарет собственного мышления, где должен изменить привычки, и какие новые привычки внедрить в свою жизнь?»

— **А почему привычки?**

Какого человека можно назвать богатым? Разве с чемоданом денег? Если я сейчас отдаю чемодан денег случайному прохожему, станет ли он от этого успешнее? Вы слышали о том, что выигрыш в лотерею чаще всего спускаются в никуда?

— **Получается, богатый человек — это человек с опытом?**

Богатый человек — это личность с набором правильных привычек. Небогатый — с набором неправильных привычек. Больше никаких отличий нет.

Какие привычки правильные, как вы считаете?

— *Заниматься спортом, правильно питаться, откладывать деньги...*

А какие неправильные?

— *Курить и так далее.*

Вот, вы знаете. А делаете?

— **Нет.**

После коротких денег — средний бизнес — любые проекты. Когда у вас выстроен денежный поток, вы уже ничего не боитесь. У вас вообще нет никаких проблем. Один из важных моментов: в процессе построения коротких денег вы учитесь масштабированию, управлению командой, элементарному маркетингу. Да, может быть, пока не на уровне среднего или крупного бизнеса, но азы в любом случае освоите.

— *А если у меня всё супер на втором этапе, зачем переходить на третий, самый крупный?*

Если у человека нет амбиций, стать мультилионером, построить крупный холдинг или международную компанию, тогда, пожалуйста, он может позволить себе жить на широкую ногу, пройдя лишь первый и второй этапы. Просто в этом случае актуален вопрос времени, за которое он наполнит ведро своего ресурса. Яхты, путешествия, дорогие авто — всё возможно добыть, оставаясь середняком. Однако, если человек планирует построить крупную компанию, чтобы создать нечто глобальное...

А я знаю, что на самом деле все предприниматели амбициозные, иначе не стали бы предпринимателями.

На одном желании покататься на яхте на самом деле далеко не уплыvешь.

Предприниматель — это человек, которому не сидится и который всё время ищет приключений на свою пятую точку. Характер такой должен быть. А следовательно, он должен рисковать, потому что ему скучно без дела сидеть. Я еще не встречал ни одного предпринимателя, который сказал бы: «Всё, я не хочу больше...» Я такого не видел! Ни в одной национальности! И ни в каком возрасте. По крайней мере, я не видел, чтобы такой человек сумел успокоиться.

Предприниматель — это характер и призвание. Или вы знаете примеры людей, которые оставили бы предпринимательство на каком-то этапе своего развития?

— Я скорее слышал истории о том, как люди разочаровывались в предпринимательстве и уходили.

То были не предприниматели. Я видел, когда бизнес отнимают или случается сложная жизненная ситуация, и человек разочаровывается. Предприниматель имеет характер бойца. Десять раз упадет — на одиннадцатый встанет.

— А предпринимателем рождаются или становятся? Может, есть люди, которым не следует этим заниматься, хотя хочется денег, допустим?

Допустим, в найме вы зарабатываете тысячу долларов. Если вы выйдете из найма, то будучи самозанятым вы сможете довольно скоро выйти на этот доход, если обучитесь определенному навыку. А самозанятость — это первый шаг к предпринимательству. Смог объяснить?

По моим наблюдениям, мелким предпринимательством могут заниматься в среднем пятьдесят процентов людей. Это означает, что они могут обеспечить рабочими местами максимум десять-пятнадцать-двадцать человек. Это уровень небольшой компании, средний доход которой варьируется в пределах пяти-десяти тысяч долларов.

Но масштабные бизнесмены, строящие собственные бизнес-системы, которые работают без участия основателя, — это, на мой взгляд, пять-семь процентов от общего числа предпринимателей. Это навык, который нарабатывается годами, и характер. Потому что бизнес — это игра, а деньги, которые вы зарабатываете (прибыль, капитализация), — это бонусы за правильное прохождение тех или иных этапов. А если неправильно, тогда извини, геймовер.

Бизнес — это игра, а мы — игроманы. Если у человека нет аппетита и риска, если он не готов врваться и делать, то ему следует поискать себя в других направлениях.

«Мы зарабатываем столько, сколько готовы потерять», — слова моего наставника.

Если я хочу заработать миллион долларов, то должен быть готов его потерять. Иначе я не бизнесмен. Иначе я не смогу заработать. Я не утверждаю, что это правильно с точки зрения мироустройства. Однако я не видел ни одного бизнесмена, который стал успешным без риска.

Большинство людей не рискуют. Элементарно. Они не могут одним днем выйти из найма. Прямо сейчас встать и выйти! Не могут. Почему, как вы думаете?

— Из-за страха?

Если вы говорите, что ими движет только страх, тогда почему они прыгают с парашютом, катаются на лыжах высоко в горах или падают в ущелье, цепляясь за трос? Ради развлечения? На самом деле они боятся риска, что в будущем не смогут обеспечить себя.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ

— *To есть, вставая на путь предпринимательства, мне стоит задать себе этот вопрос?*

Готовы ли вы терять? Сто процентов. Элементарный пример — вы хотите заняться боксом с сегодняшнего дня. Вы же не будете говорить: «Как ужасно! Оказывается, меня будут бить там в ответ!» Бывает ли в боксе, что в одну сторону бьют, а в другую нет?

— *Разве что на тренировках.*

Даже на тренировках вы участвуете в спаррингах. Если ты боишься ударов, то вообще не должен заниматься этим спортом. Удары — его неотъемлемая часть. Так и в бизнесе: если ты боишься рисковать — ты не должен в него входить.

«Если хочешь есть мёд — ты не должен бояться укуса пчел»

Вы не станете предпринимателем без потерь, поэтому вас не должен волновать вопрос: «Как не потерять?» Вы должны поставить перед собой задачу: «Как потерять меньше?» А для этого нужен наставник, необходимо изучать технологии, читать умные книжки, посещать семинары и форумы, обучаться, пробовать, проверять гипотезы, планировать.

— *Я чувствую себя героем «Матрицы», которому нужно выбрать из двух таблеток одну...*

Именно. Если вы не готовы рисковать, терять, учиться и масштабироваться — закройте эту книгу. А если готовы, то продолжайте читать и будьте готовы к катастрофическим изменениям своей жизни. Конечно, в лучшую сторону.

Встреча 2. Фундамент бизнеса, или на чём держится ваше дело

Чем отличаются предприниматель и бизнесмен?

Мой наставник сравнивал предпринимательство с обучением езде на велосипеде. Можно научиться управлять велосипедом, падая, верно? А вот бизнесом нельзя. Как вы думаете, почему?

— Потому что в бизнесе только одна попытка?

На велике, падая, можешь научиться кататься, а самолет падает один раз. Авиакатастрофа в небе — это банкротство в бизнесе. Это означает, что создание системного бизнеса, который будет работать без вас, требует наработки навыков: маркетинг, финансы, продажи и многое-многое другое. Как перед полетом необходимо знать, за что отвечает каждая кнопка и каждый рычаг, так вы должны понимать, как работают все процессы стабильного системного бизнеса. Поэтому предпринимателями могут быть, грубо говоря, все, но строить системные бизнесы и управлять ими — это очень специфический и ценный навык, доступный немногим.

Кардинальное отличие предпринимателей и бизнесменов в моём понимании — это калибр. Есть патроны для пистолета Макарова девять миллиметров, а есть снаряды для гаубицы сто пятьдесят два миллиметра.

Калибр бизнесмена — это масштабы его видения и мышления. Заметьте, что девятимиллиметровая пуля — это не плохо, она хорошо выполняет свои функции в рамках поставленных задач, однако масштабы цели у гаубицы совсем другие.

— Но чтобы вырасти из предпринимателя в бизнесмены, нужно потратить гораздо больше ресурсов, верно?

Поверьте на слово, затраты усилий и энергии одинаковые хоть в малом бизнесе, хоть в крупном. Вы будете одинаково пахать как в одном маленьком ларьке, продавая газеты и жвачки, так и в продуктовой сети из десяти магазинов. Затраты энергии у предпринимателя и бизнесмена одинаково колоссальные. Отличие только в том, что крупным бизнесом заниматься легче при владении инструментами, а малым — сложнее, потому что им часто занимаются на ощупь, как если бы вы сами впервые учились кататься на велосипеде. Возвращаясь к аналогии с калибром: если я дам вам пистолет Макарова, вы сможете разобраться, как из него выстрелить по мишени?

— Вполне.

А если я дам вам стопятидесятидвухмиллиметровую гаубицу?

— ...

Вот, вы молчите. В крупном бизнесе нет возможности учиться на собственных ошибках, понимаете?

Чем выше калибр, тем строже и четче вы упакованы и, соответственно, запас ваших ресурсов больше, чем в малом бизнесе: у вас есть миссия, видение, вы гораздо легче собираете сильных людей вокруг себя и масштабируетесь, к вашим продуктам гораздо больший кредит доверия у клиентов и инвесторов. Поэтому построить системный бизнес легче, если вы знаете как. Но совершенно невозможно без знаний, технологии и опыта.

Четыре шага перед первым шагом

Итак, сперва вы должны осознать и применить к своей бизнес-идее четыре важных шага.

1 шаг. Понимание, для чего.

- Бизнес для создания денежного потока.
- Бизнес для последующей продажи с капитализацией.
- Бизнес для наследия.

Мы уже выяснили, что стратегии построения этих трех моделей бизнеса различны с самого первого шага — с этапа планирования. Поэтому будет отличаться и фундамент, который вы изначально будете заливать. Вы должны сразу понимать, куда движетесь.

2 шаг. Выбор ниши: подбор правильной бизнес-модели и понимание емкости рынка.

Если вы живете в маленьком городке или небольшой стране и хотите повторить успешный кейс, изучите, как работает эта бизнес-модель в крупных городах или в другой стране. Если она выстрелила там, то вероятность, что она аналогично выстрелит и у вас, уже на пятьдесят процентов выше.

Мы обсудим это детально в следующей главе.

3 шаг. Понимание, как вы собираетесь действовать: в партнерстве или самостоятельно. Грамотный подход к командообразованию в целом.

Идеальный вариант для бизнеса за рубежом — подбирать локального партнера из того региона, где вы собираетесь открывать бизнес. Он знает правила игры и подводные камни. Важно помнить: системный бизнес невозможно построить без сильной грамотно скомпонованной команды. Имеется в виду не только персонал, но и команда учредителей-партнеров.

4 шаг. Маркетинг и крутой сервис.

Разобравшись с тремя шагами, мы определимся с маркетинговыми цепочками, воронками продаж и позиционированием. Здесь мы должны использовать все инструменты маркетинга. Всё это не будет работать в сильной конкурентной среде. Самый легкий способ работать в конкурентной среде — выстраивать грамотный и крутой сервис с самого начала, ведь он стоит дешевле всего и быстрее всего достигается своими усилиями.

QR ИНСТРУМЕНТ

ССЫЛКА НА КОЛЕСО БАЛАНСА БИЗНЕСА

ДНК Бизнеса

Иллюстрация — ДНК + составляющих

Поставив галочки напротив всех четырех параметров, только тогда приступайте к следующему шагу — созданию ДНК вашего бизнеса. Запомните четыре слова:

- миссия,
- видение,
- ценности,
- стратегия.

Начнем с первого.

У всех узнаваемых компаний на большом рынке есть миссия. Заметьте, они всегда об этом говорят, потому что миссия определяет их позиционирование.

Canon: Помочь людям реализовать весь потенциал изображения

Walmart: Сэкономить людям деньги, чтобы они могли жить лучше

Amazon: Создать пространство, в котором каждый может купить всё, что пожелает

Apple: создавать продукты, обогащающие жизнь людей.

Kaspi.kz: создавать инновационные продукты и сервисы, которые улучшают жизнь любимым клиентам и партнерам

Газпром: максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей Российской Федерации, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспортну газа.

Кроме того — и, возможно, это самое важное, — под определенную миссию гораздо легче координировать правильных людей.

Мой наставник говорит: «Собирать людей надо вокруг миссии, а не вокруг лидера. Только тогда команда будет формироваться вокруг ценностей, а не чего бы то ни было еще».

Представим, компанию «Y», которая во главу угла ставит решение конкретной глобальной проблемы общества. Очевидно, что на их масштабное стремление будут стягиваться множество неравнодушных людей, потому что это совпадает с их мироощущением.

Например, в маркетплейсе, построением которого я сейчас занимаюсь, мы выбрали миссию: «Трансформация рынка. Мы помогаем оффлайн-продавцам из Таджикистана и Средней Азии выйти в онлайн». И мы везде об этом говорим. Даже на собеседованиях спрашиваем кандидатов:

— Вам это интересно?

После произнесения нашей миссии мы уже видим в глазах потенциального сотрудника, имеет ли он искренний интерес. Мы понимаем, что наша идея цепляет сильных людей, и именно они вступают в команду с легкостью.

И напротив, когда я не задумывался о миссии, мне сложно было собирать команду во всех проектах. Была высокая текучка кадров — люди оставались и уходили ни за что ни про что.

После нескольких проверок эффективности этого инструмента первое, что я делаю в каждом стартапе, — лично формулирую миссию. Затем передаю свои идеи топ-менеджменту. Потому что абсолютно все — от основателя до технички — должны понимать, зачем мы делаем этот бизнес.

— А как определить для себя миссию?

Для своих проектов я легко ее нахожу. Задаю вопрос: «Какую проблему нашего клиента и общества мы решаем?»

— Насколько должна быть глобальна такая проблема?

Чем глобальнее, тем выше вероятность масштабности вашего проекта. Это и есть разговор о вашем калибре. Приведу пример своего проекта — маркет с собственной рассрочкой, выдаваемой без участия банка.

Наша миссия:

«Мы открываем доступ к вашей мечте прямо сейчас. Сегодня. Всегда».

Наша миссияозвучна с лозунгом, который мы транслируем на нашу аудиторию. Так мы помогаем населению избегать лишней бюрократии. Мы создали систему, которая в самом магазине оформляет товар в рассрочку за семь минут вместо двух-трехдневной бумажной волокиты с неизвестным

исходом в банке. При этом мы создали систему такой, чтобы она учитывала особенности нашей ментальности: если клиенты опаздывают с платежами, мы не взыскиваем пени. Потому что наша цель — помочь. Наша миссия — осуществление мечты, а не заработка на рассрочке.

Так при выборе миссии вы должны понимать, какую проблему клиента или общества решите. А наши клиенты понимают, что мы действительно соответствуем нашей миссии.

Представьте, что вы владелец книжного издательства. Какую миссию вы бы выбрали для своей компании?

— Если хотя бы один человек прочитает книгу нашего издательства и его жизнь изменится, то это уже огромный вклад в будущее человечества.

Мы уже обсуждали с вами, что мышление человека с состоянием отличается от мышления других людей. Миллиардер не будет писать книгу, он найдет того, кто это сделает для него и вместе с ним. Вашей миссией может стать помочь вывести знания, к которым у населения не было доступа до вас.

В то же время вы помогаете тем, кто хочет, как я, реализовать свою мечту. Вывести свои знания на свет в формате книги.

И представьте, как в своих рекламных проектах вы будете акцентировать внимание именно на этом. Когда люди увидят решение своей проблемы в вашей миссии, это сразу же их зацепит.

— А в чём принципиальное отличие желания от миссии?

Книги меняют жизни людей — это понятно, но это не план и не решение. Это желание, которое когда-то сбудется. Но как это произойдет? Чтобы к этому прийти, вы должны осознать и применить на практике миссию. Понимаете? А почему ваше описание — это лишь желание? Потому что вы хотите, чтобы ваши книги сделали хотя бы одного человека успешным или богатым. **Вы хотите.** Это просто ваша «хотелка».

Давайте разберем дальше: кто клиент потенциального издательства — читатель или автор?

— Я акцентировал внимание на читателе, а вы — на авторе.

Потому что ваш клиент — автор, а не читатель. Соответственно, вы должны решать проблемы клиента, правильно? И ваша миссия должна ориентироваться на него. В таком случае позитивный побочный эффект — трансформация читателя — это лишь сопутствующий успех, но не цель.

Так, например, у меня есть компания — агрегатор такси. На одном из очередных совещаний с топ-менеджером и командой я спросил:

— Кто наш целевой клиент?

Они тоже, как и вы, ответили:

— Человек, который садится в такси.

По идее правильно ведь?

— **Получается, что так.**

Но как же? Комиссию с каждой оплаты пассажира отдает нам именно водитель такси! Мы решаем проблемы водителя, а не пассажира. Какая главная проблема таксиста?

— **Стабильный поток пассажиров?**

Верно, у него нет лидогенерации, соответственно, нет клиентов и заказов. За решение проблемы он платит нам комиссию — десять или пятнадцать процентов от каждого заказа. Если я буду нацелен на решение проблемы пассажира, это никак не повлияет на лояльность водителей и не сгенерирует мне целевых клиентов.

Поэтому я выбрал миссию «Решаем проблемы водителя». Поэтому мы предоставляем водителям технологические решения и повышаем комфорт их работы. Генерация и автоматизация заказов, сокращение времени ожидания — они полностью делегируют нам поиск заказов, и поэтому те водители, которые раньше даже не задумывались зайти в агрегатор, в итоге пришли, потому что видят реальное и выгодное решение проблемы. Смог объяснить или нет?

На самом деле, большая и неочевидная проблема многих бизнесов в том, что они не знают свою аудиторию, либо ориентируются неправильно.

— **Если миссия должна быть высокой, значит она должна быть завязана на ценностях?**

Ценности — то, что мы даем миру. Это может быть ценность и вашего продукта, и вашей компании, и ваших сотрудников. Вы когда-нибудь задумывались, почему компании транслируют ценности? Потому что это бесценности...

Давайте вернемся к водителю. Какую ценность мы даем ему?

— **Мы определили, что это — лидогенерация.**

Самое главное — мы экономим его время и повышаем при этом эффективность, понимаете?

Таксист должен подходить к каждому клиенту или останавливаться — узнавать, нужно ли такси, выяснять точку назначения, искать ее на карте, торговаться по цене. На эти нюансы он тратит массу времени и энергии. Агрегатор заранее изучит клиентов, проанализирует рынок и цену, установит точки заказа и прибытия, рассчитает время. Здесь кроется масса ценностей компании, за которые клиент в итоге с радостью готов платить. Потому что та

ценность, которую он получает на сегодняшний день, огромна по сравнению с тем, что было в прошлом.

Определившись с миссией, задайтесь вопросом: «Какую ценность несет выведенный на рынок продукт?»

Например, мы с вами беседуем на страницах книги. Какую ценность несет наш разговор для вас?

— Книга позволяет молодому предпринимателю масштабироваться — он понимает, с помощью каких инструментов может вырасти и достичь своих целей.

Именно. Инструментарий, понимаете? На страницах этой книги собран набор инструментов, который всю свою жизнь я тщательно собирал, тестировал и использовал на практике. Я знаю, что они работают. Именно поэтому книга имеет ценность. Кроме того, мы интегрировали в книгу AI-ассистента, который сопровождает читателя. За счет этого параметра ценность книги кратно увеличивается.

А в чём миссия этой книги?

— В том, чтобы люди достигали поставленных целей? Наверное, как-то так.

Частично, может быть, да. Однако книга — всё же нечто большее. На самом деле мы помогаем предпринимателям совершать меньше ошибок путем внедрения определенного набора инструментов в их бизнес. Вот и вся наша ценность. Ценность книги в инструментарии, который повысит его эффективность, сэкономит время и спасет от ошибок, которые совершают девяносто процентов его коллег, и ошибок, которые я сам когда-то совершал.

А видение? Куда мы идем? Как вы думаете?

— Покорять рынок?

Слишком общие слова. Вы должны сказать: «Я вижу, как за первые шесть месяцев продаж реализован миллион экземпляров. Из них пятьсот тысяч — на российском рынке, пятьсот тысяч — на среднеазиатском рынке, из которых двести тысяч — в узбекистанский, сто тысяч — таджикистанский и двести тысяч — казахстанский».

Это уже не блуждание на ощупь в темноте, это восхождение к вершине, которую видно.

QR-код на технология постановки цели SMART

Цель — это результат действий.

Далее я бы вас спросил: «Отлично, как мы это сделаем?»

— Для этого мы будем использовать пять каналов: таргетированная реклама на пять тысяч долларов, двадцать микроблогеров, продвижение через крупнейшее издательство РФ, двенадцать офлайн-конференций с нативной продажей книги и двенадцать крупных презентаций книги в разных странах.

Это уже зародыш стратегии. Смог объяснить или нет?

Миссия:

- Зачем вы делаете этот бизнес? Какую проблему помогаете решить своему целевому клиенту и обществу в целом?

Ценности:

- Что вы даете клиенту? За счет чего он сможет решить свой вопрос и за что он будет с радостью вам платить?

Видение:

- Каково видение вашего бизнеса? Куда вы движетесь, сколько хотите заработать? Какое количество сотрудников видите у себя в подчинении?

Стратегия:

- Каким путем вы достигните своей цели?

Встреча 3. Выбор ниши, или где спрятаны деньги

Сколько должно быть видов дохода в одном направлении бизнеса?

Вернемся к моей компании — агрегатору такси. В начале это была модель автопарка для таксистов. Спустя время, достаточно глубоко изучив эту нишу, я получил много отрицательного опыта. Люди попадали в аварии и не особенно заботились о состоянии салона, многие водители оказывались неплатежеспособными в случаях износов и повреждений, автомобили приходилось постоянно обслуживать, а доходы не покрывали издержки. В конце концов автомобили стали приносить убытки, и я решил отойти от этой бизнес-модели. Я взял за основу опыт коллег в других странах, распродал автопарк и стал развивать агрегатор.

Теперь таксисты могут подключаться к системе на своем автомобиле через мобильное приложение или в офисе компании. Таким образом, я полностью избавился от проблемы обслуживания и ремонта таксопарка, но остался в бизнесе.

— А почему именно такси? Почему вы решили попробовать себя в этом направлении? Чем привлекла ниша?

Я всегда ищу проблему. Если я вижу проблему, то сразу же пытаюсь найти ее решение. В любом регионе — где бы я не находился.

Там, где есть проблема, есть и потенциальный бизнес.

Там, где я вырос, например, женщине проблематично свободно перемещаться по городу на такси, потому что она садится в машину к другому мужчине. И, обнаружив эту проблему, я начал активно ее решать. Во-первых, я хорошо знаю наш менталитет и что этот нюанс мешает нашему образу жизни, народу, региону. Поэтому с первого дня я начал запускать одноцветные белые автомобили и оформлял их сразу под такси — сверху шашечки, определенный номер каждого авто, колл-центр и другие опознавательные знаки, которые повышают уровень безопасности пассажиров. Это выстрелило с самого первого дня.

Более того, еще до перехода на систему агрегатора я начал задумываться: «Сколько видов дохода возможны внутри этого бизнеса?» Да, есть прямой доход — комиссия от заказов, но как мы можем заработать по-другому? Как вы думаете?

— Реклама?

Именно! Я стал искать варианты продажи рекламы. Направил предложение всем компаниям, которые потенциально заинтересованы в размещении рекламы на дверях такси. Передние содержали номер телефона для вызова автомобиля, а задние я начал продавать за абонентскую плату. И это был второй вид дохода в рамках одного бизнеса. Кроме того, мы разработали систему абонентских карт с кешбэком, которые привязывали к нам клиента.

Так, создавая бизнесы, я каждый раз продумываю минимум пять способов заработка в конкретной нише.

Как эффективно потерять деньги?

Однажды бизнес-консультант из Турции поведал мне следующую историю. Представьте, загруженность аэропорта — это десятки тысяч людей, снующих ежедневно по зданию огромной площади. Сам аэропорт — это не только здания, но и инфраструктура взлетных и посадочных полос. В одной стране, где остановка авиасообщения немыслима, поставили амбициозную задачу — отремонтировать аэропорт за один день. Был объявлен тендер, и мало какие компании готовы были взяться за работу. Слишком большие риски, слишком высокие ставки, слишком короткие сроки. Казалось, это выполнить невозможно.

Но одна компания отправила свое коммерческое предложение. У нее были особые условия. Первое — высокая оплата. Второе — достаточный срок на планирование.

Чтобы за один день сделать реставрацию аэропорта, они планировали проект в течение следующих двух лет. Представляете? Они детально спланировали всё, вплоть до болтика, чтобы на объект зашли несколько групп параллельно: снимали обшивку, ставили новую, одновременно работали по полам и потолкам, а за окнами реставрировали асфальтовые полосы.

Суть этой истории в том, что нужно тратить больше времени на планирование, чем на реализацию самого проекта, — эта мысль крепко закрепилась в моём сознании с того момента, как я узнал об этом кейсе.

До этого я всегда торопился — а сейчас никогда не спешу, даже если поступает идеальное с виду предложение. Я долго думаю.

Раньше я газовал, не думая вообще, честно вам говорю. Поэтому совершил так много ошибок.

Если вы не задаетесь вопросами стратегического планирования сегодня, то завтра потеряете деньги.

Не анализируя глубоко, вы рискуете попасть не в ту нишу или попасть в проект не в тот момент.

— Но как правильно выбрать нишу и момент?

Адаптация бизнес-модели

Есть одна простая формула. На этапе старта нам необходимо попасть в правильную нишу. После аналитики мы вполне можем выбирать совсем другой канал реализации нашего продукта, потому что так правильнее. Но без аналитики вы стреляете в мишень, которую не видите.

Проводя маркетинговое исследование, вы всегда должны брать во внимание то, что конкурировать будете **на основе всего двух параметров**.

Это могут быть разные параметры. Например, первый параметр конкуренции — цена, далее — качество, скорость, сервис, технологичность, подход и так далее.

- Цена
- Качество
- Скорость
- Сервис
- Технологичность
- Подход

Вы можете выбрать любой параметр, но какой бы ни включили в анализ, вы всё равно будете конкурировать лишь двумя. Это можно сравнить с сопоставлением пар на фондовом рынке: доллар к рублю или юани к евро.

Работая по этой схеме, мы ориентируемся на стратегию «Голубого и алого океанов». Невозможно открыть успешный продуктовый магазин, когда в регионе существует уже пятьсот точек с аналогичной концепцией. Слишком много игроков на рынке, с которыми придется бороться за ограниченные деньги.

Соответственно, запуская, например, книгу как проект, мы понимаем, что у нее может быть множество конкурентов, и мы должны уже сегодня понимать, чем именно хотим конкурировать.

Как вы думаете, какой параметр мы можем выбрать?

— Хм, мы можем начать с цены.

Конкурировать ценой — я скажу своими словами — это глупо.

— Почему? Понизив цену, я привлеку к своему продукту большее количество лиц, разве нет?

Играя в демпинг, вы ввязываетесь в азартную игру постоянного

снижения цен. А здесь выигравших не бывает. Ни ваш конкурент, ни вы таким образом никогда не выиграете.

Так, попадая в конкурентную среду, вы не должны думать о соперничестве в категории цены. Демпинг — это самоубийство. Представьте, на рынке уже существует определенный продавец товаров или услуг. Вы заходите с той же концепцией, но ставите цену на порядок ниже. В первый момент вы перетягиваете определенную часть аудитории, и конкурент вынужден уравновешивать цену, иначе погибнет.

Так как он на рынке больше вашего, то уже обладает определенной репутацией, благодаря которой при снижении цены снова вернет себе клиентов, вновь вынудив вас демпинговать. Так постепенно вы выйдете на себестоимость, затем будете ухудшать качество продукта, а после и вовсе будете вынуждены работать в убыток — а это путь к банкротству.

Таким образом, смерть бизнеса — лишь вопрос времени. Кто-то ломается за год, а кто-то за три.

Давайте теперь порассуждаем, каковы параметры конкурентоспособности моей книги в виде нашего с вами диалога?

— **Это довольно интересный вопрос. Если мы берем категорию «Менеджмент и стартапы», то увидим в топе гигантов рынка.**

То есть первое, что мы выбираем, — это параметр качества контента и тематику, правильно?

— **А популярность?**

Популярность выходит из полезности и/или подбора правильных каналов продвижения. Согласитесь, по-другому не бывает. Или вы знаете третий вариант?

— **В исключительных случаях.**

Для этого, вероятно, удача дважды должна поцеловать вас в лоб. Давайте говорить о рядовом человеке, который желает стать конкурентоспособным.

— **А по каким параметрам надо было бы изучить рынок для вашей книги?**

Как вы думаете, какие я назвал бы?

— **Не могу ответить, не знаю.**

Не буду вас мучить. Сначала покажу вам инструмент, а затем вы поймете, как должны были сделать конкурентный анализ для выбора ниши. Сперва рассмотрим на наглядном примере.

QR-обучающее видео

Важнейший инструмент, который решает пятьдесят процентов проблем уже на входе в проект.

Назовите любую сферу, и я покажу, как именно в ней работает этот инструмент.

— *Допустим, производство столов.*

Вы собираетесь производить столы, но одна тысяча пятый игроком заходить нелогично, правильно? Вы даже ценой в крайнем случае конкурировать не сможете, потому что вряд ли выйдете на ту себестоимость, по которой работают крупные бизнесы, — их заводы реализуют столы сотнями тысяч экземпляров. Более того, узнаваемые бренды обладают репутацией и именем. Скорее всего, у них также есть своя уникальная ДНК, на которую притягиваются люди, — как, например, IKEA. Более того, мы уже сошлись на том, что конкурировать ценой — последняя затея.

Давайте для начала определимся с целевой аудиторией ваших столов: это средний, высший или эконом класс?

— *Средний.*

Средний класс делится еще на две категории: ниже среднего и выше среднего. Любая категория покупателей при выборе товаров или услуг смотрит на три параметра:

- цена,
- качество,
- бренд.

Однако каждая — в разных последовательностях.

В какой последовательности выбирает товар эконом-класс?

— *Цена, качество, бренд.*

Что выбирает в первую очередь, а что в последнюю средний класс?

— *Качество, цена, бренд.*

Верно, а высший класс?

— *Бренд, качество...*

Правильно, а цена их вообще не интересует, поверьте на слово. Одни и те же с виду часы могут стоить и пять, и пятьдесят тысяч, и пять миллионов долларов. Соответственно, так мы определили запросы вашей целевой аудитории.

При выборе целевой аудитории имейте в виду последовательность их потребностей:

Эконом-класс

Цена, качество, бренд

Средний класс

Качество, цена, бренд

Высший класс

Бренд, качество, цена

В отношении мебели и ремонта какой самый важный параметр для среднего класса в вашей нише?

— **Качество.**

Второй?

— **Скорость производства?**

Во многих бизнесах скорость играет определяющую роль. А если мы вернемся к книге, чем мы должны конкурировать? Качеством или скоростью?

— **Качеством контента, потому что в книжной сфере очень сильно работает сарафанное радио, как, наверное, ни в какой другой.**

Сарафан — это маркетинг. Его можно создать искусственно. Современные спикеры зачастую раскручены грамотным маркетингом. Вы когда-нибудь бывали на тренингах Энтони Роббинса? Как вы думаете, у него больше маркетинга или качества?

— **По моему опыту, здесь больше мотивации, чем конкретной пользы. Это в основном разговор про его энергию, харизму и рекламу. А значит, это вопрос маркетинга?**

Безусловно, его контент имеет мощную силу и качество. Но во множестве кейсов удавалось поднять лишь на маркетинге. Так книги Бодо Шефера и Энтони Роббинса очень популярны — это сила контента и маркетинга.

— **Может быть, тогда конкурентов нужно анализировать по этим двум параметрам — насколько у них качественный контент и насколько эффективный маркетинг?**

Вернемся к столам, чтобы вы меня поняли, а параллельно поговорим о книге. Первый параметр — качество, потому что это интересует людей среднего класса в первую очередь.

А что насчет второго? Напомню, мы выбираем нишу по критериям: цена, качество, скорость, сервис, технологичность.

— *Скорость от заказа до момента, когда стол оказывается дома у покупателя.*

Выбрав скорость, вы сможете конкурировать с теми, кто так же выбрал эти параметры?

— *Ну, на первом этапе вряд ли, конечно.*

А если вы на первом не смогли, второго этапа у вас не будет.

— *Может быть, тогда взять технологичность?
Например, простота сборки или другое
технологическое преимущество?*

Бинго. Вы можете сделать стол умным, внедрив в него дистанционный зарядник для айфона и USB-хаб. Стол может регулироваться по высоте и расширяться при необходимости. Понимаете? Так вы автоматически переходите в другой коридор вашей конкурентной среды. Двигаемся дальше.

Смотрите, вы хотите начать проект, а значит, и конкурировать на рынке. Вы уже проиграли, если провели исследование и не можете назвать хотя бы десять игроков кроме себя. Сунь-цзы сказал: «Война выигрывается до её начала». Почему? Потому что побеждает тот, кто планирует грамотно.

Допустим, вы выбрали скорость. Сколько игроков на вашем рынке по десятибалльной шкале?

— *Восемь.*

Чем конкретно занимается ваш конкурент?

— *Ручной сборкой.*

Окей. Кто еще?

— *Нишевые магазины мебели, у которых уже есть
свое небольшое производство и свой магазин.*

Окей, еще.

— *Крупные производители мебели.*

А еще?

— *Ресейлы.*

Окей, пять игроков. Вы пятый. По десятибалльной шкале в рамках параметра качества кто на рынке «номер один»?

— *Ручная сборка — девять из десяти.*

Нишевые магазины?

— *Восемь из десяти.*

Большое производство?

— *Семь из десяти.*

Ресейлы?

— *Семь из десяти.*

Кто из них первый по скорости?

— *Ресейлы и крупные производители.*

Затем?

— *Нишевые магазины и в конце ручное производство.*

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

Теперь кульминационная точка, чтобы вы понимали, какую большую роль играет выбор этого инструмента. Обратите внимание на рынок, все перечисленные вами игроки в одном коридоре. Эти пять игроков будут бодаться между собой, имея одни и те же параметры в основе бизнеса. В этом коридоре есть условные пятьдесят тысяч долларов чистой прибыли — и все эти деньги будут делить и дергать между собой эти бизнесы. При этом мы назвали условных пятерых, а на деле их может оказаться гораздо больше. Понимаете?

— *А что бы вы сделали на моём месте?*

Я провел бы аналогичный анализ и спросил: «Что можно сделать, чтобы не попасть в этот коридор?»

— *Добавить какую-то уникальность и не конкурировать по этим параметрам.*

Если вы добавите уникальность, тогда уйдете в другой коридор. Это круто! Самое правильное решение. Однако, если вы все-таки скажете: «Я хочу конкурировать по скорости и по качеству», то что можно сделать для отстройки?

Обратите внимание, если вы немного ухудшите качество, но повысите скорость, тогда выйдете из коридора.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

Да, вы не будете фокусироваться на качестве изделий, но будете каждый день улучшать скорость. Заказ поступил, значит, вам нужно произвести, доставить до клиента и собрать быстрее конкурентов.

— *Вариант развития своей технологии так, чтобы была быстрая скорость и высокое качество.*

Тоже вариант. В таком случае вы вообще уходите вверх и тоже находитесь там один. Однако это очень дорого. На первом этапе вы не сможете сделать это сразу из-за ограниченности ваших ресурсов. И я говорю не только о финансовых затратах — для построения такого уровня производства вы должны иметь опыт. Я смогу, потому что у меня есть команда, ресурсы, опыт и навыки, но вам — стартаперу — будет сложно. Вы будете мучить себя. Как можно поступить иначе?

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

— *По этому графику можно сделать плохое качество и медленно.*

Да, тоже вариант.

— *Но там скорее всего будет мало спроса.*

Нет, ошибаетесь, вы просто перейдете в другой сегмент. Я знаю ребят, которые амбициозно построили сеть магазинов секонд-хенд одежды в США. Сегодня бизнес приносит им миллионы долларов. В секонд-хенд сегменте тоже есть деньги. Дело не в этом. Дело именно в нише. Именно поэтому правильный ее выбор — это пятьдесят процентов успеха. Всегда.

Вы можете сделать наоборот — поднять качество до очень высокого уровня, но снизить скорость производства. Вашим клиентам придется ждать. Допустим, вы скажете: «Срок производства и доставки до двери — два месяца, но ручная работа и гарантия пять лет». Как думаете, сработает?

— *Вероятно, да. Меня бы заинтересовало такое предложение, но почему-то сразу не пришло в голову.*

Сработает. В этом случае вы в качестве уходите вверх в сто процентов, а по скорости остаетесь на уровне четырех баллов. Так вы попадаете в пустой коридор, где кроме вас нет никого. Здесь вы спокойно играете и забираете деньги этой ниши. Смог объяснить или нет?

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

— *Да, я понял. Но в начале вы сказали, что самый правильный путь через технологичность. Почему?*

Верно, это самый правильный и легкий путь. Вы разрабатываете или используете готовую технологию.

Приведу личный пример. Существуют миллионы ресторанов, у которых плюс-минус одинаковые меню, идентичный сервис, скопированные локации и дизайн и даже одинаковый прайс. В такой конкурентной среде очень тяжело выжить. Открывая подобный ресторан, вы сразу попадаете в заполненный коридор, внутри которого идет жестокая борьба за ограниченное количество денег. Да, вы можете переместиться в сегмент фастфуда или наоборот попробовать себя в бизнес-класс сегменте, но в нише ресторанов и в этом коридоре толпится уже достаточно игроков.

Что вы можете сделать, открывая ресторан? Просто использовать технологию и улучшить сервис. Недавно мы с партнерами прибыли в командировку в Ташкент. Нам нужно было приличное место с бизнес-ланчем, и я вспомнил об одном итальянском заведении, которое уже посещал в прошлом. Когда мы зашли внутрь, я удивился: привычные блюда стоили в разы дороже, чем в других заведениях. В чём было дело, как думаете?

— **Улучшенный сервис?**

Да, но за счет чего?

— **Возможно, они смогли как-то воспроизвести настоящую итальянскую атмосферу? Или смогли получить аутентичный рецепт пиццы?**

Я побывал в этом ресторане всего лишь раз, но решил вернуться сюда всей семьей, с детьми. Знаете почему? Владелец ресторана просто убрал параметры скорости и цены и заменил их сервисом и технологией. В этом ресторане еду к вашему столику доставляют роботы. Они поздравляют в праздник, желают приятного аппетита. Это было очень интересно, необычно, весело.

А чек вырос вдвое. Как думаете, умно они поступили или нет?

— **Да, отстроились от всех конкурентов. И привлекли новую аудиторию, которая, скорее всего, станет постоянной.**

Правильно. Зачем бодаться в коридоре, где на всех делятся всего лишь пятьдесят тысяч долларов? Сегодня предприниматель тянет на себя одеяло — мероприятиями, новинками меню, живой музыкой, — а завтра так делает уже его конкурент на соседней улице. Понимаете? Смысла нет. Теперь вопрос на миллион. По каким параметрам моя книга должна конкурировать?

— **Качество и технологичность.**

Еще можно что-нибудь придумать?

— **Возможно скорость.**

Как мы можем использовать скорость, скажите мне?

— Мы можем сделать оффер: за счет этой книги в два раза быстрее добьетесь результата.

Мы не можем это гарантировать. А если человек прочитает и не сделает?

— Сам виноват?

Так не может быть. Если мы даем обещание, то должны его сдержать. Например, если мы скажем: «Мы выпустили самую технологичную книгу», она обязана быть такой. Иначе этот «обман» сломает наше позиционирование. Представьте отзывы под книгой, которая обещает рост вдвое: «Я сделал всё, как там написали, но ничего не случилось! Эта книга — обман!» И пусть теоретически он мог и не сделать важных шагов или неправильно их истолковать. Однако это подорвет ваши позиции — вы оставляете такой шанс конкурентам.

— Может быть, параметр «полезности»?

Полезность — абстрактная вещь. Каждому полезно разное. Как мы можем ее измерить, понимаете? Один параметр — это стопроцентная технологичность. Она однозначно должна быть.

— Тогда маркетинг? Каким образом мы продвигаем ту технологию, которая у нас заложена в книге?

Это самый дорогой путь. Эффективный? Да, но очень дорогой. Если вы собираетесь конкурировать маркетингом, то получается, что намерены соревноваться бюджетами с коллегами по рынку. Вы уверены, что потянете, учитывая, что они опытнее и богаче? Вряд ли.

Если мы по качеству вдруг не потянем, например, нам надо бить в технологичность. За счет мощного технологического инструментария мы сможем подняться с ними на один уровень. Именно поэтому в книгу внедряется искусственный интеллект. Это позволяет уйти в другой коридор. Так ее продвигать и позиционировать будет легче.

Хотя бы три-пять инструментов в книге должны быть адаптированы к современным реалиям бизнес-среды. Этот инструмент, который мы с вами разобрали, предприниматель-стратег переигрывает каждые три-шесть месяцев. Он проводит маркетинговые исследования и в случае переполнения своего коридора уходит в другой. Новая технология плотно внедряется в рынок за год — любой новый инструмент очень быстро адаптируется к современным реалиям.

Полтора года мы раскручивали проект таксопарка. В тот день в 2018 году я был на обучении — мне позвонил один из партнеров по этому бизнесу.

— Анвар, всё. Я не буду с вами работать, я решил действовать сам.

— В смысле? — недоумевал я.

— Я так решил, — ответил он.

В то время у меня еще не было достаточно знаний, которые я передал вам сегодня. И у нас не было письменного партнерского соглашения. Мужское слово для меня важнее.

— Ты серьезно? Я приеду, и мы поговорим с глазу на глаз, — ответил ему я.

Когда мы всей командой встретились в офисе, я спросил:

— Что это такое, разве так можно поступить?!

— Это мое решение. Я буду действовать отдельно, вы — отдельно.

Партнеры злились, тон разговора повышался.

— Ребят, успокойтесь. Ему с этим решением жить. Он должен вернуть деньги — просто ту сумму без всяких процентов, которую мы инвестировали. Нам неинтересно дальше разговаривать.

На тот момент в нашем парке было уже около ста машин.

Инструменту конкурентного анализа я научился в две тысячи семнадцатом и до этого момента пользовался им лишь однажды. Как только партнер по бизнесу вышел из офиса, я взял маркеры и доску (хорошо, что они у меня всегда под рукой), нарисовал схему и сказал:

— У нас есть три игрока, один из них — теперь наш бывший партнер. Мы сейчас с нуля должны начать, как стартап. Куда будем бить?

Мы расписали параметры, проанализировали свой коридор и выбрали совсем другое направление. Коллегиально решили развивать свой агрегатор и окончательно отказаться от таксопарка. За два с половиной следующих месяца нам удалось перетянуть все автомобили конкурентов.

Я сделал ставку на технологичность. Заказал мобильное приложение, купил программу у ребят из России и начал внедрять эту технологию на своем рынке. За два с половиной месяца мне удалось выйти в лидеры и уже шестой год подряд я сохраняю этот статус.

ШАГ 6. QR-код обучающее видео

Встреча 4. Ключевой фактор успеха, или как сделать результат неизбежным

Формула бизнеса

Большинство людей полагают, что формула денег — это некое равенство знаку, например, доллару. Как будто сама банкнота — это самоцель. На основе этой идеи массовая культура пропагандирует следующую процедуру как метод: мы инвестируем деньги и получаем результат. Верно?

— Так обычно происходит.

То есть деньги равны результату?

— Да.

Правильно, девяносто девять процентов людей так думают — я вам гарантирую. Предложите любому человеку, который не занимается предпринимательством, открыть бизнес. Что он ответит вам? Он скажет:

— Чтобы начать бизнес, нужен стартовый капитал!

«Если у тебя мало денег — делай бизнес. Если нет денег совсем — БИЗНЕС НАДО ДЕЛАТЬ СРОЧНО»

Рокфеллер

Почему? Потому что все мы думаем, что при инвестировании денег получаешь результат. То есть, как в граните, в нашей голове выбита формула бизнеса:

деньги = результат

Но это не так. После результата вам необходимо прибавить время. Ведь если вы не потратите время на изучение информации и просто направите ресурс в то или иное направление, то просто сыграете в рулетку. Проще пойти в казино.

Ни один человек не может заработать быстрые деньги, если у него нет опыта в той сфере, куда он направляет капитал. Поэтому реальная формула бизнеса, которой я научился у наставника, следующая:

время + деньги = результат

То есть потраченное время, сложенное с ресурсами, несет в себе реальный потенциал. Поэтому, если вы хотите начать бизнес, но у вас нет опыта, то вам необходимо хотя бы полгода провести в этой сфере в полях. В идеале год или два, причем на разных позициях. Если вы хотите открыть ресторан, это не значит, что вам необходимо на протяжении двух лет работать официантом. Это вам ничего не даст. Два-три месяца официантом, два-три месяца администратором, два-три месяца у кассы, два-три месяца на кухне... Только тогда вы погрузитесь в большинство операционных бизнес-процессов внутри этого проекта. Так вы лишите себя удовольствия разгребать шестьдесят-семьдесят процентов будущих проблем собственного проекта.

Например, у вас сейчас есть какой-нибудь бизнес?

— *Сейчас нет.*

Если я завтра возьмусь за вас, и мы начнем думать, как вам создать бизнес, то мы сможем стартовать без денег. Вы верите в это или нет?

— *Вы так уверенно говорите, что верю. Хотя на самом деле с трудом.*

Окей, для начала мы с вами подберем нишу, бизнес-модель которой будет генерировать условно три-пять тысяч долларов в месяц. Допустим, это будет готовая франшиза, которая соответствует нашим запросам. Мои партнеры сейчас имеют франшизу, окупаемость которой — семьдесят два процента. Однако для старта вам нужно условно пятьдесят тысяч долларов инвестиций. Вы говорите, конечно же:

— Анвар, у меня нет этой инвестиции.

А я вам говорю, что мы всё рассчитали, запланировали и на сто процентов уверены, что ежемесячно будем генерировать три тысячи долларов с проекта, который, в свою очередь, тоже дал нам гарантии. У вас пока что ничего нет, но есть потенциальные тридцать шесть тысяч долларов чистой прибыли в год, которыми вы теперь можете начать оперировать.

Вы уверены в окупаемости проекта и имеете навыки продаж. Соответственно, ваша задача — найти ресурсы, чтобы завести эту машину. Вопрос: какие варианты у вас есть, чтобы найти деньги, которых у вас нет? Приведите в пример мне хотя бы десять вариантов. Первое?

— *Окей. Кредит.*

Банальный метод — это кредит. Ставите залог, если есть. Если нет, вам плечо создается, допустим. Еще?

— *Продать квартиру.*

Второе. Еще?

— *Занять у мамы или у друга.*

Третье. Шире думайте. Шире! Можете взять партнера?

— Да, с кем-то запартиериться.

Партнерство — четвертый вариант. Еще?

— Если мне четыре дались так тяжело...

Дальше! Дальше подумайте. Самые легкие пути еще впереди. Мы пока не думаем о сложных.

— Ну я не знаю, продать ненужное...

Продать активы: золото, старую технику, ненужную мебель, негодную недвижимость. Пятый путь. Шестой путь. Вы ограничиваете себя только своими ресурсами. Инвестора можете взять?

— А! Привлечь инвестиции!

Попробуйте предложить. Если вы скажете: «Друг, тридцать процентов рентабельности — твои. Семьдесят два процента у меня гарантированная рентабельность, тридцать процентов от этой суммы — твои. Мне нужны ресурсы на восемнадцать месяцев».

Если бы у вас были ресурсы и вам бы предложили такой расклад — вы бы согласились? Это уже шесть путей. Еще четыре придумайте.

— ...

Как опцион можете продать, частичную долю? Или другой способ. Можете обратиться в бизнес-акселератор? Грант привлечь? Сколько путей мы сейчас обсудили? То есть деньги — это на самом деле такая проблема найти?

— Ну...

Да или нет?

— Нет.

Видите, деньги — не препятствие для открытия бизнеса. Вы просто не знаете, как это сделать. Во-вторых, вы не уверены. У вас нет твердой бизнес-модели. Понимаете? Поэтому я говорю: чтобы начать бизнес, нужны в первую очередь не деньги.

Они нужны. Но они не стоят на первом месте в формуле бизнеса. Время занимает пьедестал. Это ресурс на получение знаний, навыка, наработки связей и так далее.

Согласитесь, если я предложу вам **гарантированную** бизнес-модель — а у меня, поверьте, есть такие бизнес-модели, — вы задумаетесь о начале своего дела?

— Естественно. Конечно да! Но это больше похоже на сказку...

Любой человек может это сделать. Необходимо набраться навыков ведения бизнеса, подбора проектов, планирования. Если вы финансово

научитесь моделировать, разбираться в нишах, анализировать проекты, собирать команды, выстраивать грамотную финансовую модель, то вам не составит большого труда реализовать задуманное.

Если вы уверены в своей идее, то деньги хоть откуда достанете. Потому что человек всегда делает то, что ему выгодно. Неважно кто он, и неважно в каком направлении развивается.

А теперь сделайте паузу, напишите список из всех возможных вариантов привлечения финансовых средств в ваш будущий проект.

QR на бота

Я хочу проверить одну вещь. Задам вам вопрос в лоб. У вас есть мысль заняться предпринимательством. Сколько денег вы хотите заработать?

— *Посыпался... Я хочу выйти на пять тысяч долларов в месяц.*

Вы опять рассматриваете себя как наемного сотрудника. А мы ведь хотим стать предпринимателями. Итак, сколько вы хотите заработать?

— *Столько, чтобы не думать о деньгах.*

Нет, в деньгах должна быть цифра.

— *У меня нет конкретной цифры. Ну, допустим, мы говорили про миллион долларов. Но я понимаю, что это небольшая сумма, и хотел бы больше.*

А сколько вы вообще хотите заработать?

— *Все деньги мира!*

Конкретнее!

— *Ну... если у меня будут лежать десять миллионов долларов...*

...то у вас не будет амбиций зарабатывать? За всю жизнь вы хотите заработать десять миллионов долларов?

— Вы первый человек, который задает мне этот вопрос. Я думал об этом только в разрезе ежемесячного дохода.

Потому что у вас шаблон мышления наемного сотрудника. Я нашел одну проблему. А теперь — вторая. Допустим, вы заработали десять миллионов долларов. Зачем они вам?

— Да... Это как в анекдоте проaborигена, который лежит под пальмами. «Зачем ты хочешь заработать?» «Чтобы не работать и отдохнуть». «Так я и так отдыхаю и не работаю».

А я хочу снять ролик на эту тему. Итак, если вы реально заработали десять миллионов — для чего они вам?

— Мой главный интерес — это искусство, и я бы использовал эти деньги для инвестиций в свои творческие проекты.

Конкретнее — какой проект и сколько инвестируете?

— Я не проводил таких расчетов.

Вот видите! Я вижу предпринимателей, даже крупных, которые зарабатывают миллионы долларов в год. И ни один не понимает, для чего ему нужны деньги! Однажды я разговаривал с одним очень успешным человеком, у которого сейчас обучаюсь, и в беседе у меня появилась мысль. Один, два миллиона — это не проблема. А вот чтобы прыгнуть выше, предприниматель должен четко понимать, сколько хочет заработать. Должна быть конкретная цифра. И второе — он обязан понимать, для чего это нужно. Иначе никакого роста у него не будет.

— Наверное, называются суммы, которые близки к понятию безлимита. «В любой момент могу позволить себе всё, что угодно». Одно дело — просто лежать под пальмой и пить кокосы, а другое — открыть себе доступ к любым благам.

А один-два миллиона этого не дают, вы знаете?

— Да, миллион долларов — это сейчас стоимость нормальной квартиры в Москве и все.

Вот! Поэтому, оказывается, дело не в сумме, а в понимании, для чего это надо. Человек, у которого мы сейчас обучаемся, предложил нам упражнение — каждый день тратить по сто тысяч долларов, но не на недвижимость, приобретение авто и благотворительность. На себя — сколько угодно. Разумеется, это лишь на бумаге, но очень конкретно. Если ты говоришь: «Я получу джетом», конкретно — каким джетом, откуда и куда. И сколько это стоит. Нужно перейти в поисковик, найти прайс и расписать детально план трат. Люксовая одежда — какая именно, какого бренда, сколько стоит? Часы — марка, модель, стоимость?

Вы не поверите — я не смог потратить эти три миллиона за месяц! Это говорит о масштабе мышления. Пока он не расширится, нет смысла переходить на следующий уровень. Это правило — понимать, сколько и для чего хочется заработать, — работает на всех уровнях.

— А задача — тратить именно на себя? Не на какие-то свои проекты?

Да, ведь мы получаем энергию, только когда тратим деньги на себя. А мы, в свою очередь, — источник энергии, которую даем своему окружению. Поэтому каждый предприниматель должен найти ответы на эти два вопроса — «сколько» и «зачем». Если он зарабатывает и не тратит на себя, то не понимает, зачем ему эти деньги.

— Да, я действительно еще нахожусь на позиции наемного сотрудника.

Эти два вопроса помогут вам сломать этот шаблон. Попробуйте на них ответить, и у вас появится видение. Третий глаз откроется.

Любое действие в бизнесе ориентировано на цель — приближает или отдаляет.

КФУ — Ключевой Фактор Успеха

Представьте стоящее здание — это наша жизнь в бизнесе. Есть всего лишь два варианта, как забраться на сотый этаж. Какие?

— Либо по лестнице, либо на лифте.

Верно. Лифт — это ключевой фактор успеха. В любой деятельности необходимо искать лифты. Это самый короткий и эффективный способ

достижения успеха. Если ты нашел лифт, то легко поднимешься: в социальном, финансовом, духовном плане.

Третий вариант, который вы не назвали, — долететь на вертолете. Пилот такого воздушного судна — ваш наставник.

Анализ успешных кейсов

Прежде чем приступим к теме КФУ, нужно объяснить одну вещь. Мы поняли формулу бизнеса: **затраченное время плюс деньги равно результат**. Но не стоит изобретать велосипед. Следует искать ролевую модель в привлекательной для нас нише — компанию или предпринимателя, который это уже сделал и на которого мы хотим равняться. И как только мы его найдем, нужно изучить его ключевые факторы успеха — и просто повторить за ним. Если это уже где-то выстрелило и вы изучите КФУ, то вероятность успеха гораздо выше.

КФУ — это не то, что использовалось один-два раза. Они могут быть везде. И, запустив проект, вы уже должны понимать ключевые факторы успеха в аналогичных проектах: может быть, технология, подход, команда или что-то еще. При разработке нового продукта также нужно понимать, что является КФУ, например, изучать командообразование. Даже при создании семьи надо искать ролевую модель — идеальную семью. Ролевую модель повторить будет проще. Находите семью, которую хотели бы создать и для себя и думаете: «Почему они являются для меня ролевой моделью? Сколько раз путешествуют, чем занимаются, как общаются между собой, может быть, у них особенная семейная культура и традиции?» Вы изучаете их биографии, модель поведения, культуру и места, где они обучались. И просто повторяете это.

Когда молодые предприниматели приходят ко мне за советом по бизнесу, я всегда задаю одни и те же вопросы. Например:

— Назовите три международных проекта в этой сфере, которые стали успешными.

Затем:

— Назовите три проекта в аналогичной сфере, которые стали успешными на территории СНГ.

Зачем? Потому что если вы не гений, миллиардер и филантроп, единственный в своем роде придумавший уникальную формулу, то вам нужно действовать с оглядкой на преуспевших коллег.

Кроме «новейших формул» всё остальное уже придумано. Поверьте на слово.

И это первый ключевой фактор успеха — анализ тех, кто уже добился большого результата в вашем направлении.

Люди

Соответственно, второй ключевой фактор успеха — люди, которых вы вовлекаете в проект. Я был свидетелем нескольких стартапов, где ключевым фактором успеха стала команда.

Любому предпринимателю — и начинающему, и опытному — полезно задаться вопросом, что будет, если его время удвоится. Например, Дмитрий, если вы будете предпринимателем, который зарабатывает пять тысяч долларов в месяц, что будет, если удвоится ваше время?

— Опять поймал себя на том, что начал мыслить как наемный сотрудник: смогу взять больше проектов, значит, у меня будет больше денег. Но, видимо, ответ подразумевается другой.

Почти такой же. У вас тоже увеличится доход, потому что вы возьмете больше проектов. Но поскольку предприниматель мыслит стратегически, то у него будет больше времени на обдумывание стратегических вещей — например, развития и масштабирования бизнеса. Соответственно, его доход вырастет не в два, а, может быть, в пять или в десять раз.

Чтобы удвоить свое время, надо понимать, что ключевой фактор успеха — люди. Вы должны освобождать свое время, брать бизнес- и личных ассистентов, нанимать топ-менеджеров, CEO, финансовых директоров, водителя. Нужно понять, что крадет ваше время. Например, если я сплю по восемь часов в сутки, то у меня есть шестнадцать часов, чтобы зарабатывать. Я должен расписать эти часы и понять, что у меня крадет больше всего времени. Если у меня уходит час на то, чтобы отвезти и привезти детей из школы или садика, то, наняв водителя, я освобождаю час-полтора, правильно? Если беру ассистента, в моём графике освобождается еще один-два часа. Беру CEO, топ-менеджера, который будет заниматься операционкой, — выкраиваю, может быть, еще пять часов.

Эта сторона КФУ людей касается делегирования. Я долго шел к тому, чтобы нанять ассистента, водителя. Каждый помощник гарантирует, что я заработаю больше, меньше устану, но буду работать эффективнее.

Один мой однокурсник на протяжении многих лет не имел бизнеса, зато множил долги. Вместе со мной он прошел обучение и решил кардинально изменить свою жизнь. Он выбрал автомобильную сферу. Однако он не стал сразу открывать свой автосалон, а для начала купил франшизу аналогичного проекта. Через полгода плотной работы внутри он досконально понял, как необходимо упаковывать этот бизнес. Но самое главное — осознал, что ключевым фактором успеха в этой сфере являются кадры.

Так, в течение года-полтора он наладил связи со всеми ключевыми кадрами этой сферы. Ему удалось «сханить» четыре важные персоны, договориться с ними, предложив лучшие условия, и таким образом в разы быстрее вывести собственный бизнес в топ. За следующие два с половиной года им удалось сделать проект, который имеет более четырнадцати филиалов и товарооборот более пятидесяти миллионов долларов в год.

С другой стороны, отдавая слишком большую власть одному сотруднику, вы сами создаете узкое горлышко проекта. В этом случае определенные задачи замыкаются на одном человеке, а решать их умеет только он. Это чревато множеством нежелательных ситуаций: сотрудник может заболеть, уйти к конкурентам, требовать непропорционально резко повысить уровень оплаты своего труда.

Однако тем не менее это может быть вашим КФУ, если за счет навыков сотрудника ваш продукт становится уникальным.

Рациональный предприниматель всегда должен думать о том, как не зависеть от ключевых людей, потому что это всегда рискованно. Я не говорю, что вас обязательно обманут или подведут, но он — человек, он может заболеть, может умереть, в конце концов. Есть ли смысл заниматься бизнесом, завязанным на человеке, которого завтра может не стать в проекте по разным причинам?

При наличии таких кадров вы должны постоянно внедрять автоматизацию бизнес-процессов, организовывать системы обучения. Подумайте, как «клонировать» такого человека. Есть два варианта: его ученики или видеозапись всех выполняемых им процессов.

Так любой сотрудник сможет обучиться нужным навыкам.

Есть и третий вариант: когда незаменимый сотрудник внедряет наставническую программу для других. Он передает знание команде, зарабатывает на этом и отправляется на позицию выше, уже управляемая своими учениками и контролируя исполнение своей технологии.

Трафик

Другим ключевым фактором успеха может быть трафик. Причем это работает как в онлайн-, так и в офлайн-сферах. Если вы работаете в сфере инфобизнеса или, допустим, проводите уроки онлайн, то трафик станет вашим основным направлением работы.

Тот, кто найдет свободный канал поступления лидов, будет иметь ключевое преимущество.

Так и в офлайне: если у вас магазин или кофейня, то при выборе локации ориентируйтесь на проходимость вашей точки. Сколько потенциальных гостей проходят мимо вашей двери в час? Сколько из них целевые? Существуют люди, которые при выборе локации для бизнеса сидят в машине со

специальной счетной машинкой и анализируют эти данные, потому что понимают: больше денег заберет та кофейня, мимо которой в день пройдет больше людей.

Если КФУ вашего бизнеса — трафик, то вы максимально фокусируетесь на нём. Вы выделяете бюджет, формируете команду для лидогенерации и создаете трафик. Если вы поймете, откуда идет наиболее широкий поток лидов и научитесь его создавать и множить, то у вас никогда не будет проблем с продажами, а соответственно, и с деньгами.

То есть вы должны выбирать такую локацию, где больше проходит ваша целевая аудитория. Даже если у вас нет нормального сервиса, даже если ваш продукт не очень и ваша система плохо отлажена, при правильном выборе локации у вас всё равно будет генерация клиентов и шанс.

Да, возможно, повторных продаж будет мало, но разовые клиенты обеспечат вам минимальный успех.

Есть такое понятие — емкость (или объём) рынка. В разных регионах одной страны объём рынка может кардинально различаться. Это может зависеть не только от популяции населения, но еще и от ментальности, экологической ситуации и так далее.

— И как же мне действовать? Как определить, что емкость рынка для меня достаточна?

Сегодня объём рынка можно легко изучить через нейросети — достаточно запросить объём рынка в том или ином сегменте.

Я знаю ребят, которые пошли на китайский рынок и решили везти туда молочную продукцию, не зная о том, что у азиатов есть непереносимость лактозы. И они обанкротились!

Нужно сначала изучить рынок. Это касается не только выбора ниши, это еще и позиционирование. Нам нужно войти в короткий список клиента — это экономит маркетинг и время, кроме того, это самый быстрый путь в его мозг. Клиент может запоминать максимум четыре-пять брендов в любом направлении.

Приведу пример. У нас с партнерами сеть ювелирных магазинов. Поскольку сейчас конкуренция возросла, мы задумались, как уйти в другой коридор. Я посоветовал ребятам ориентироваться на новобрачных и именно так позиционировать свою сеть. Мы стали изучать статистику. Оказывается, в год в Узбекистане справляют триста тысяч свадеб. Если мы возьмем средний чек даже на одно обручальное кольцо — шестьсот долларов, — то получим сто восемьдесят миллионов долларов товарооборота, то есть годового объема рынка. И даже тридцать процентов этого рынка, на который мы претендуем, — уже внушительная емкость. Поэтому мы должны использовать все каналы —

рекламу, молодежных блогеров, маркетинговые инструменты, — чтобы рассказать о себе как о сети для новобрачных. А если мы будем «ювелирным магазином для всех», будет сложнее.

Технологии

Во многих проектах ключевым фактором успеха выступают технологии и инновации. Хотим мы или нет, но технологическое преимущество дает конкурентные привилегии, а следовательно эффективность вашего бизнеса растет.

Очень показательный пример — «Додо Пицца». На сегодняшний день они имеют одну тысячу двести сорок четыре филиала по всему миру. «Додо» — это ведь не пицца, это компания, которая делает уникальные технологии!

— А в чём заключается их технологичность?

Весь процесс бизнеса сопровождает искусственный интеллект. Также у них много инструментов, которые позволяют сохранять качество продуктов и повышать сервис за счет того, что технологии не дают возможности ошибиться сотрудникам всех уровней. Например, технология позволяет даже человеку, который не то что не является поваром, но и в целом о кулинарии имеет самое отдаленное представление, приготовить такую же крутую пиццу. Там расписано всё до мелочей: сколько секунд нужно держать в духовке, когда и какой ингредиент добавлять, как размешать и так далее — эта технология сопровождает вас, чтобы вы не ошиблись.

— И в их случае эта технологичность стала ключевым фактором успеха?

Сто процентов! Они внедрили технологии во все бизнес-процессы. Чтобы вы поняли, это барьер входа, который мешает повторить вас. Поэтому сами они считают себя не сетью пиццерий, а полноценным IT-проектом. И именно поэтому «Додо Пиццу» не повторил еще никто. Другой пример: мой друг — владелец сети магазинов, который также занимается направлением trade-in торговли. В его бизнес-модели есть возможность выкупать подержанные телефоны. Он разработал мобильное приложение на базе искусственного интеллекта, купил аппараты, которые позволяют за десять-двенадцать секунд определить реальное техническое состояние того или иного аппарата и оценить его рыночную стоимость. Это его конкурентное преимущество.

То есть КФУ — это такая вещь, которую можно повторить, если ты знаешь, что это такое.

Смог объяснить или нет?

Партнерство

— *А как партнерство может стать ключевым фактором успеха?*

Если мы говорим о бизнес-партнерстве, то здесь работает формула: « $1+1=11$ », а не « 2 ». Мне хотелось бы поблагодарить всех своих партнеров, потому что многие успешные кейсы появились именно благодаря партнерству. Честно скажу, что работать в партнерстве нелегко, но если вы этому научитесь, то оно будет творить чудеса.

Несколько моих проектов построены в партнерстве на территории других стран. Я никогда не смог бы основать их, будучи резидентом другой страны, — у меня просто физически не хватило бы времени. Также мы недавно открыли три магазина в Петербурге. В Узбекистане у нас больше двадцати филиалов одного проекта и девять филиалов другого. Я бы физически не смог основать все эти проекты и управлять ими, если бы у меня не было локальных партнеров с нужными компетенциями и навыками.

В этом мире нет ни одного крупного и успешного проекта, где всё сделал бы один человек, — по крайней мере, я не встречал. Везде tandem или трио.

— *Значит ли это, что мне в любом случае нужен партнер?*

Нет.

— *А как тогда понять, что он мне нужен?*

Есть такое высказывание: «Хочешь идти быстро — иди сам, хочешь пойти далеко — идите вместе». Если вы хотите построить большой крутой проект, вы в любом случае должны научиться работать в партнерстве. Если же ваша задача — быстро заработать деньги, делайте всё сами. Крупные проекты в одиночку не основываются.

На одном из мастермайндов бизнес-практика Шерзода Турсунова я открыл для себя эффективный инструмент, который позволяет подобрать идеального партнера на тот или иной проект.

Идеальное партнерство — это когда один марафонец, а другой — спринтер. Есть такое понятие — « $0,1$ и $1,9$ ». Что это означает? « $0,1$ » — это спринтеры. Они быстро принимают решения, обладают высоким аппетитом к риску, они как стартаперы — быстро стартуют, быстро пробуют. Но им часто не хватает терпения: стартанул, потерял драйв и ищет новый проект. Я по характеру тоже « $0,1$ ». Поэтому в команде должен быть еще « $1,9$ » — это марафонец, операционист. Он более усидчив и будет регулировать все эти механизмы.

— *То есть если я могу закрывать оба этих параметра, я могу двигаться один?*

Их невозможно закрывать одному. Это разные психотипы. Например, вы, Дмитрий, — «1,9», верите вы или нет. Это ваш психотип. Если я сейчас скажу вам: «Давайте стартовать», — вы подумаете, всё взвесите. Вы будете принимать решения медленно. А если мне кто-то говорит: «Давай попробуем», — я уже стартану, пока он решает. Таким быть тоже опасно. Я часто рисковал и потерял много денег, оттого что в тандеме мне не хватало людей «1,9».

Сможете ли вы работать с психотипами друг друга — это уже второй вопрос, об интеграции. Для работы в партнерстве нужна мудрость, вы должны уметь управлять своим эго, понимать, где нужно уступать. Естественно, всё должно закрепляться в партнерском соглашении, где должны определяться роли: кто за что будет отвечать, как будут распределяться риски.

— А что в партнерстве означает «уступать»?

В первую очередь, партнеры должны соответствовать друг другу по ценностям. Во-вторых, иметь одинаковое стратегическое видение и смотреть в одну сторону. В-третьих, как я уже сказал, должны соответствовать друг другу их психотипы — «1,9 и 0,1», спринтер и марафонец. Ни в коем случае нельзя становиться в одну упряжку двум спринтерам без марафонца!

Если вы спринтер, но не смогли найти партнера, значит, вам обязательно нужен марафонец-управленец на должность топ-менеджера. И наоборот: если вы марафонец — вам нужен топ-менеджер-спринтер. Обязательно нужен противовес.

Выбор партнера в бизнесе аналогичен выбору партнера по жизни, жены или мужа. В партнерстве всё увеличивается в X-степени, все виды ресурсов: деньги, знания, связи, опыт, навыки. Стираются границы — вы можете видеть одну ситуацию под разными углами. Вот как вы думаете, если мы с вами станем партнерами в каком-то проекте, ваши навыки удваются или нет?

— Удваются.

Вот видите! А если я буду заходить в бизнес редакции, мои навыки и умения в этом направлении удваются?

**— Думаю, что не удваются, а удесятерятся
или даже удвадцатерятся.**

Вот! Так же и в бизнесе. Сколько собирается людей — во столько и увеличивается их навыки. У каждого есть свой багаж, и когда люди объединяются, этот багаж растет в геометрической прогрессии. Но при условии, что никто не нарушает правила. Для этого и существует партнерское соглашение, где расписываются все правила игры. И самый важный пункт соглашения — как делятся риски, роли и ответственность?

— Есть ли еще какие-то способы понять, подходит ли мне мой партнер? Помимо уже перечисленных.

Сначала нужно попробовать с ним попутешествовать, чтобы изучить друг друга. Во время путешествия люди неосознанно раскрываются и узнают, кто есть кто. Вы видите, как человек общается с другими людьми, как он торгуется, как ведет себя в неформальной обстановке и так далее.

Или хотя бы дать ему в долг. Деньги — лучший индикатор, как человек возвращает долг и как себя ведет. Случалось, что я одолживал деньги и после этого больше не видел заемщика. Это их цена — за эту цену Всевышний убирает их из моей жизни, и они впоследствии не кинут меня на огромную сумму.

Уникальный продукт

— С точки зрения КФУ уникальный продукт, наверное, нужно ставить на первое место?

Вот, например, «Кока-Кола». Сто тридцать лет на рынке — почему никто не может ее повторить? Почему, когда перевозят кока-колу, ее сироп охраняется круче, чем любое ювелирное изделие или деньги? Сама кока-кола собой ничего не представляет — это просто вода. Продуктом ее делает сироп, который сто тридцать лет назад придумали в аптеке, ведь вначале кола была изобретена как лекарство. А сейчас сироп — КФУ этого продукта и компании вообще.

— И еще, наверное, то, что они позиционируют себя как напиток для праздников...

Это уже маркетинг, а уникальность самого продукта — только в сиропе, который до сих пор не могут повторить. «Пепси» постоянно за ними гонится, но безуспешно. Таких примеров множество. Почему не могут повторить айфон?

Бизнес-модель

Бизнес-модель тоже может быть КФУ. Вы смотрели фильм «Основатель» об основателе «Макдоналдса»?

— Видел отдельные кадры.

Я очень рекомендую его посмотреть. Как такого уникального продукта у «Макдоналдса» нет. Есть люди, которые делают бургеры круче, чем «Макдоналдс». Но вот его бизнес-модель повторить не могут, как и модель KFC, где понимали, что они не смогут конкурировать с «Макдоналдсом» бургерами, и вышли на рынок с другим продуктом — с курочкой. Поменялся продукт, но бизнес-модели остались практически идентичными. И как масштабировался тот же «Макдоналдс» — больше сорока тысяч ресторанов по всему миру!

Или возьмем банк «Т-Банк». Его тоже делает успешным бизнес-модель.

— Да, до него онлайн-банкинга вообще не существовало, это были тяжелые бюрократические машины.

Это и есть КФУ — бизнес-модель.

**— А как находятся такие бизнес-модели?
Могу ли я сейчас сесть, взять листок бумаги и
придумать какую-то модель?**

Конечно. Но для того вы должны сначала понимать, что такое бизнес-модель и как она создается. Вы должны понимать, на какой рынок хотите создать бизнес-модель, для какой целевой аудитории. И задаться вопросом: «Что делает мою бизнес-модель уникальной?»

— Но при ее создании мы же всё равно отталкиваемся от каких-то кейсов и уникализируем их? Ведь, наверное, до «Макдоналдса» тоже были точки по продаже фаст-фуда, просто не было таких крупных сетей?

Можно пойти через маркетинг. Например, позавчера я зашел в магазин «Лоро Пиано». Куртка, которая мне понравилась, стоит двадцать тысяч долларов. Я говорю: «Ребята, это вообще нормально? Что за цены?» А они отвечают: «Это не кашмир. Это уникальный, единственный в своем роде сорт шерсти, для которого специально выращивают овец. И он запатентован и куплен нашим брендом». Может, это действительно так, а может, это маркетинг. Но материал мне понравился сразу, с первого взгляда!

Без уникальности невозможно стать лучшим. Поэтому при разработке оффера — торгового предложения — уникальность обязательно должна присутствовать: что отличает вас от конкурентов?

— Я сейчас подумал о заведениях. Зачастую единственная причина, почему я могу пойти в

одно, а не в другое — это случайность: оно ближе расположено или что-то подобное...

Недавно друг пригласил меня в один московский ресторан — я не пошел, но он скидывал мне видео оттуда. В ресторане интерьер психушки — видимо, туда ходят люди, которым не хватает адреналина. Там всё очень реалистично: камеры и так далее. Значит, люди, которым нужны такие ощущения, автоматически идут туда.

Вспомните про дубайский шоколад, который недавно был трендом. Это чистой воды маркетинг.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ

— Есть ли какая-то формула поиска уникальности? Как понять, что сейчас я придумал что-то уникальное?

Сначала изучите всех конкурентов — что вас выделяет среди них? Это и есть ваша уникальность.

Я часто повторяю фразу Стива Джобса, сказанную в момент, когда он не успел выпустить «Макинтош», а IBM украл у него идею:

«Хорошие художники копируют, великие — воруют».

В фильме «Код на миллиард» раскрывается история, в которой Google заимствовал идею у немецких ребят.

Не надо придумывать, если не хватает фантазии. К примеру, если вы хотите выбрать подходящую бизнес-модель, есть книжка Оливера Гасмана «Лучшие бизнес-модели». Здесь пятьдесят пять шаблонов, и изучив их, вы поймете принцип создания таких бизнес-моделей.

Ключевым фактором успеха в бизнесе может быть всё, что угодно. Главное, что нужно понимать предпринимателю: если где-то есть успех, значит, там есть ключевой фактор. Его нужно просто изучить и повторить. Создавая какой-то проект, вы сначала должны найти ролевую модель. На какой проект вы хотите быть похожим? Изучите его КФУ и повторите — это сократит вам путь и сэкономит много времени и денег.

Книга «Бизнес-модели» Оливер Гасман

Подход

В современном мире во многих проектах именно подход является КФУ.

— *Что это значит — подход?*

Просто делать по-другому. Например, в Турции есть парень, который продает мороженое. Обычное мороженое продают миллионы, верно? Но он — по-другому. Пока вы с ним не станцуете, он не продаст вам мороженое. Так, за два-три года он стал очень популярным, а следовательно богатым. Все знаменитости едут к нему, чтобы станцевать и купить мороженое. При этом качество продукта уходит на второй план.

— *Но как можно масштабироваться, если твой КФУ заключен в каких-то твоих действиях по типу танца с мороженым?*

Сегодня вы можете купить у него франшизу.

Успешные предприниматели в сфере ресторанных бизнеса, Burak и Nusr-Et, изменили свой подход и начали расти через личный бренд. Один из них готовит стейки знаменитостям и посыпает их солью фирменным жестом, а другой — большими порциями с неизменной улыбкой на лице. Франшиза Burak, например, сегодня стоит более трехсот долларов. Если у него, по некоторым данным, только по франшизе более сорока ресторанов, то лишь она принесла ему почти двенадцать миллионов долларов. Так, только через социальные сети владельцу удалось создать фантастический трафик и привлечь множество людей. Его главное умение — раскручивать свой проект через социальные сети, становясь лидером мнений.

Как вы думаете, до этого турецких ресторанов не было, что ли? Да нет, сотни, тысячи. Но благодаря уникальному подходу у Burak появилась узнаваемость, и именно этот метод стал для них Ключевым Фактором Успеха.

Или, например, люди открыли ритейловый магазин по образцу «Пятерочки» или «Магнита». Но подошли к делу иначе: ежемесячно продают подписки, а товар продают по себестоимости — это компания Costco. Понимаете? Например, мы с вами открываем магазин, где все товары будут продаваться по себестоимости. Но чтобы покупать по себестоимости, вы должны сначала купить подписку — на месяц или год. Подписка на месяц будет стоить, условно говоря, пять тысяч рублей в месяц. Вся прелесть в том, что конкурировать с вами будет невозможно, потому что другие не смогут продавать те же товары по той же цене. А если даже половина клиентов приобретет подписку на год, то вы получите прибыль на год вперед, то есть заработаете сразу.

Как вы думаете, если завтра мы начнем делать такую сеть, то станем конкурировать с крупнейшими ритейлерами в РФ или нет?

— Думаю, в любом случае. Людям будет интересно как минимум идти и сравнивать, действительно ли им будет выгоднее.

А мы добавим еще один подход, как в сети магазинов в Турции. Любой товар доставляют по всей стране за пятнадцать минут. И ни секундой позже!

— Да, это просто уничтожит конкурентов!

Видите, насколько влияет подход! По идеи, подписка — это КФУ одного проекта, а доставка — КФУ другого. А если я соберу КФУ с десяти разных аналогичных проектов и внедрю их в одном проекте?

РЫНОК

Однажды ко мне пришел парень, который работал парикмахером. Он сказал:

— Я хочу стать миллионером и продолжать заниматься любимым делом, но не знаю, как это сделать.

— У тебя два варианта, — ответил я. — Первый — либо стричь не те головы, которые ты сейчас стрижешь, либо стричь не там. Сейчас твоя стрижка стоит пять долларов. Чтобы повысить чек в десять или двадцать раз, тебе нужно поменять позиционирование и целевую аудиторию. Второй вариант — ты должен поменять локацию и рынок. То есть пока ты в селе в Таджикистане стрижешь за один доллар, тебе не стать миллионером. Чтобы расти и добиваться успеха, надо перемещаться в столицу и повышать чек, затем укреплять навык, а затем снова повышать чек.

Вы не представляете, он поймал эту мысль три года назад, выиграл грин-карту, и сегодня у него два барбершопа в США и чистый доход в районе двадцати тысяч долларов в месяц. Я очень рад был это услышать.

Он позвонил и с радостью рассказал мне эту новость.

— Я уже приблизился к цели благодаря вам!

Я ответил:

— Еще три салона откроешь, и ты миллионер. Всё. Это лишь вопрос времени.

Это закон перемещения в действии. Если идея не работает, рынок надо менять.

Таких КФУ может быть много. Это может быть уникальный сервис, новая формула — неважно. Важно понимать одно: у каждого успешного бизнеса есть КФУ.

— Если я выбрал нишу, допустим, как мне определиться, какой фактор успеха должен быть у меня, как мне его нащупать?

Что делает вашего конкурента, на которого вы равняетесь, топовым?

— Опыт и кейсы, которые...

— Не думаю, что опыт. Существуют разные подходы к опыту. Скажите, вы знаете людей, у которых больше двадцати лет опыта, но которые при этом не двигаются с места?

— Знаю.

Я говорю им: «У вас есть условно год опыта, а затем вы девятнадцать лет просто его повторяли».

Я регулярно собеседую таких ребят. Чтобы стать номером один в своей сфере, вам нужно иметь уникальное видение, творческий почерк — вы должны делать свою работу не так, как все. Поймите, вы не станете номером один просто так, даже если будете тридцать лет повторять заученное. Хотя в обществе будете считаться человеком с тридцатилетним опытом.

Чтобы стать номером один в своей сфере хотя бы в регионе, в котором вы живете, вы должны найти такую ценность, какую не дали до вас другие. Вот и всё.

Миллионер — человек, который решил проблему на миллион.
Миллиардер — человек, который решил проблему на миллиард.

Шесть пунктов, что мешает увеличивать доход?

Разговор с самим собой должен быть честным.

1. Есть ли действия?

- a. Да
- b. Нет
- c. Страх

2. Инструменты.

- a. Да
- b. Нет

- c. Страх
3. Правильно ли выстроена бизнес-модель?
 - a. Да
 - b. Нет
 - c. Страх
 4. В правильной нише ли я нахожусь?
 - a. Да
 - b. Нет
 - c. Страх
 5. Если есть партнерство.
 - a. Да
 - b. Нет
 - c. Страх
 6. Личность.
 - a. Да
 - b. Нет
 - c. Страх

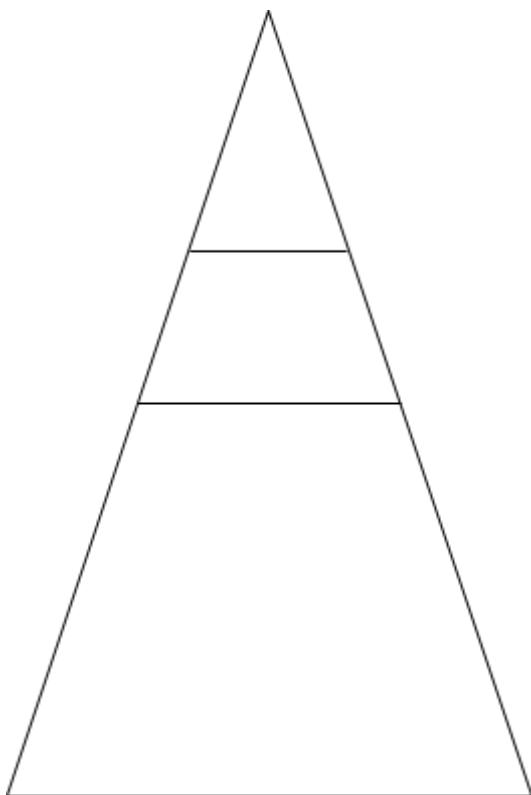
Что такое страх?

- Зона незнания

Еще два вопроса:

- Сколько денег?
 - Зачем?
-

Разница между желанием и целью.



ШАГ 6. QR-код обучающее видео

Встреча 5: Командообразование, или в ком отражается бизнесмен

Любой бизнес — отражение своего владельца.

Всё предприятие, начиная с идеи и заканчивая подрядчиками, держится на ценностях и мышлении основателя. Любой бизнес, неважно, какой бы он ни был, хотите не хотите, вы будете реализовывать через собственную уникальную призму.

Исходя из такого отношения, вы будете создавать продукт, разрабатывать бизнес-модели и, наконец, подбирать людей.

— *Интересно, я думал, что подбором людей занимаются «эйчары».*

Да, но на первых этапах вы будете делать это сами. А своего первого «эйчара» тоже наймете, исходя из своего отношения к делу, верно?

— Но не правильно ли выбирать людей, исходя из их компетенций? То есть просто взять лучшего из тех, которых я могу себе позволить?

Да, об этом поговорим позже. Сейчас главное уяснить, что команда — один из главных факторов, который необходимо учесть при создании системного бизнеса. И не просто «команда», а команда, которая готова вкалывать и развиваться вместе с лидером. Это очень важно.

Для начала порассуждаем о ключевых кадрах. Чтобы наиболее эффективно пройти этот этап, вы должны понимать, каких именно людей вам необходимо набрать в команду. В первую очередь, это должны быть люди, соответствующие вашим ценностям и той идеологической базе, которую будет нести ваш бизнес. То есть на этом этапе ДНК бизнеса наполняется живой силой — сотрудниками, которые ее разделяют и несут дальше в мир, реализуя продукт. Так ваш бизнес постепенно превращается в организм. Поэтому важно собирать людей вокруг миссии.

Сильные люди приходят на сильную миссию.

Здесь ответ на ваш вопрос — **чтобы взять лучшего, мало предложить ему деньги**. По-настоящему сильные кадры отличаются от заурядных одним нюансом — они выбирают, куда им идти. Поэтому компания с сильной идеей и высокой миссией выигрывает в конкуренции за лучших сотрудников. Если вы заложите это понимание в фундамент на первых этапах создания бизнеса, то с большей вероятностью преуспеете в конкурентной среде за сильную команду.

Другой немаловажный фактор — следует понимать, что эти люди должны быть готовы развиваться вместе с вами и вашим проектом. Многие сотрудники работают со мной свыше пятнадцати и даже двадцати лет. Некоторые из них вместе со мной ушли из банка.

Однако есть ребята, с которыми я расставался на разных этапах своих проектов. Потому что если я вижу, что они не готовы дальше развиваться, то я встаю перед выбором. Первое — если я понимаю, что это лояльные люди, то есть вариант оставить их на том уровне, на котором они решили остановиться. Тогда я даю им задачи в соответствии с их навыками и умениями. Однако иногда я вижу, что они уже ничего не дают бизнесу или даже мешают ему — порой неосознанно. Тогда я **красиво расстаюсь**.

Вынужденная боль: психология прощания

— А что значит «расстаться красиво»?

Когда прощаешься с сотрудниками по той или иной причине, они ожидаемо уходят недовольные. Это понятно — расставаться неприятно. Уходить не по своей воле — больно. Люди чувствуют себя частью вашей системы, они инвестировали в нее себя и строили внутри нее отношения, которые «в

момент

 превращаются в руины. Нужно уметь мужественно принимать такие повороты судьбы, но не каждый к ним готов.

— *Почему «в момент» в кавычках?*

Потому что чаще всего — мы не берем сейчас во внимание неадекватные случаи — такое решение не принимается спонтанно. Оно всегда зреет. А значит, проводятся беседы, стороны на протяжении отрезка времени пытаются выяснить, в чём причина ухудшения показателей или стагнации, и найти решение. Уйти и кардинально изменить жизнь — это очень смелое решение, поэтому зачастую руководитель принимает его за сотрудника, хотя тот уже и сам интуитивно готов. Но даже если не готов, это расставание нужно обеим сторонам.

Мне встречалось немало случаев, когда руководитель не умеет увольнять своевременно. Это создает проблемы в бизнесе: на определенном этапе нужна новая кровь, а старые сотрудники не хотят меняться, из-за этого сильные уходят — из-за того, что руководитель тормозит и не хочет увольнять.

В свое время я услышал от наставника выражение, которое мне удалось понять только со временем:

Нанимать нужно медленно, а увольнять — быстро.

Духовные ценности в бизнесе — отдавать чуть больше, чем брать во всех параметрах.

Расставаться больно, но это неизбежно. Однако у меня есть понятие духовных ценностей в бизнесе, которые актуальны и для не самых приятных моментов.

Я дал себе установку — мои сотрудники будут на чуточку больше зарабатывать, чем средний показатель зарплаты на рынке. Если человек становится моим партнером, то он тоже должен зарабатывать чуть больше меня. Если это мой клиент, то он должен получать чуть больше ценности, чем то, за что платит. Так я всегда стараюсь давать миру больше, чем беру.

Поэтому и в случае с расставанием я решил **отпускать сотрудников красиво**. Я стараюсь сделать так, чтобы уходящий человек хотел вернуться, либо сделать максимум для того, чтобы он не жалел о том, что был здесь со мной, с нами.

В нашей компании мы специально разработали шаблон письма благодарности уходящему человеку.

«За вашу выдающуюся работу и неоценимый вклад в развитие нашей компании, ваш навык, профессионализм мы желаем вам успехов во всех ваших будущих начинаниях. Мы уверены, что ваше профессиональное

будущее будет ярким и успешным, как и ваше настоящее. Будьте уверены, что вы всегда будете желанным гостем в нашей компании.

С уважением, мы».

То есть даже уходящему человеку, кроме материальных ценностей, мы даем наше признание.

— А если человек, грубо говоря, провинился?

Однажды ко мне в кабинет привели человека, справедливо обвинив его в краже.

Я не стал позорить его перед всеми. Провел беседу тет-а-тет и отпустил без объяснения причин команде. Тем, кто был в курсе, я сказал: «Не нам решать. Не нам судить его. Если его совесть позволила, ему с этим жить».

Я лишь поблагодарил этого человека за те четыре года, которые он был со мной. На самом деле, он был рядом в самый сложный период компании и одним из ключевых людей, благодаря которым мы выжили. Но на этом этапе он несомненно подвел, и я не знаю, что является истинной причиной его поступка, понимаете? Я не знаю, и никто не знает. Мы не можем судить его.

Может быть, его заставила нужда. Здоровье — свое или близких. Может быть, он не смог контролировать свои хотелки, не справился с демонами. Меня это уже не волнует — я отпустил человека с благодарностью.

Другие скажут: «Его надо было посадить!»

Однако я руководствуюсь своей твердой ценностной базой, которую в том числе закладываю в бизнес, и предпочитаю окружать себя людьми, которые разделяют эти ценности. Но это не равносильно безнаказанности — каждый такой случай преподает на урок, указывая на наши слабые места. После каждого такого инцидента мы внедряем новые инструменты, которые помогают избежать повторения ситуации в будущем: например, договоры материальной ответственности. Эти ситуации помогают улучшать систему и являются яркими сигналами ее несовершенства.

— В какой момент можно принять это решение, как понять, что «сейчас тот самый момент, когда мне надо расстаться с этим человеком»? Не всегда же это просто? Наверное, никогда не просто.

Это никогда не просто. Самое важное, что вы должны понять сейчас — на разных этапах вам понадобятся разные люди: с разными навыками и умениями, лидерскими качествами, со своей творческой гениальностью или системным мышлением, с генерацией выдающихся идей или требовательностью к цифрам, с полетом высокой мысли или жестким соблюдением сроков.

Увы, реальность такова, что с увеличением масштаба проекта люди не будут успевать расти. На протяжении многих лет в разных проектах я наблюдаю

одно: как бы люди ни хотели, они не будут успевать за ростом компании. Даже вы сами подчас не будете успевать.

Тем не менее, ваш бизнес потребует новых навыков и новой крови. Вы должны быть готовы к этому.

— Да, я множество раз слышал от предпринимателей, что есть такая негласная позиция: на более высокую позицию нужно приглашать спецов со стороны, а не поднимать тех сотрудников, которые работали внутри системы.

Я с этим не соглашусь. Ключевых кадров я ращу изнутри. На самом деле, готовых кадров извне найти очень сложно, тем более надежных. Часто люди извне несут оттуда и свою корону. Это выражается в особых требованиях, условиях и ультиматумах.

Когда инициируешь стартап, ты очень хорошо начинаешь понимать — надо выжимать максимальные результаты с существенно ограниченным ресурсом.

Когда мы говорим, что необходимо сделать лидогенерацию, но без бюджета, то все даже самые крутые маркетологи сливаются. Знаете почему?

— Кто же будет без бюджета работать?

Вот, видите, потому что они привыкли, что в больших компаниях им выделяют огромные бюджеты, которые они сливают. Конечно, при таких затратах появится поток лидеров. Однако истинный профессионал знает, как создать поток клиентов без перемалывания банкнот. Это называется маркетингом без бюджета. И таких — десять процентов. Восемьдесят-девяносто процентов маркетологов не берутся, хотя мы говорим, что готовы платить вдвое выше рынка.

Смог объяснить?

*— Я услышал — совпадение по ценностям с командой
— это самое важное.*

Наём

Нет, самое важное в найме — навыки.

«Хороший человек» — такой должности нет в бизнесе.

У каждой должности есть конкретное название — маркетолог, финансист, топ-менеджер, бухгалтер. Это означает, что ваш сотрудник должен владеть конкретными для определенной позиции навыками. Поэтому для начала мы

должны оценить степени экспертности, а затем ценности и разделение вашей миссии. Как вы думаете, как определить, что специалист вам подходит?

— **Образование и опыт?**

Он должен быть сильнее вас и отличаться темпераментом. На каждую позицию нужно подбирать людей сильнее себя. Вот тогда крутая команда соберется. И при этом необходимо учитывать темпераменты, характер. Если вы все холерики соберетесь в одном месте, у вас такой бардак будет! Если все газовики, тормозить будет некому.

Однако в совокупности это будет работать эффективно, когда эти люди будут иметь интерес.

Галицкий в своем интервью отвечал на вопрос: «В чём отличие владельца от сотрудника?» одной фразой:

Отличие владельца бизнеса от топ-менеджера такое же, как мамы — от няни.

Галицкий

В чём отличие на ваш взгляд?

Как сделать из няни маму?

— **Мама — родной человек. Няня — это как будто функция, человек, нанятый закрывать определенные задачи. А мама — это не функция, а роль.**

На самом деле, они имеют одни и те же функции и различаются только одной вещью. В мать Всевышним заложена любовь к ребенку. Просто осознание, что «это же мой ребенок» заставляет ее делать свое дело бескорыстно и круглые сутки. Няня работает за деньги.

Топ-менеджера нанимают — как няню — с восьми до пяти за определенные деньги для выполнения функций собственника.

Но за всё время пребывания в бизнесе я понял одну вещь. Как своих ключевых людей, особенно с которыми вместе начинаешь, сделать «мамами», а не «нянями»? Чтобы они так же, как и вы, болели за проект. Что надо?

— **Чтобы они также прониклись любовью к этому проекту.**

Да, а как это сделать? Есть мысли?

— **Нужно изначально подбирать людей, которые горят этим.**

А как, например, в начале проекта вы поймете, что он может быть «мамой»?

— Может ли он делать это бескорыстно?

Нет, не буду мучить. Единственный путь заставить людей болеть делом так же, как вы, — превратить их в «мам». Этому инструменту я научился у американцев, когда работал в банке. Они заключили со мной контракт, по которому мне выделяется опцион. Таким образом ты пять, семь, десять лет пашешь на эту компанию — от звонка до звонка — и по истечении этого срока становишься совладельцем компании на определенную долю процентов. Это один вариант.

— Я как раз хотел сказать, что единственный способ сделать сотрудника «мамой» — сделать его партнером.

Это в случае, когда у партнера нет возможности вкладывать деньги. Он годами пашет на вас и ваш проект, и, соответственно, становится заслуженным владельцем этой доли. Может, это один процент, может, пять процентов бизнеса.

Есть второй вариант — договор, по которому через пять лет совместной работы, человек зарабатывает деньги и имеет право заходить по изначальной себестоимости.

Или третий вариант, который использовался в Microsoft. В корпорации Microsoft всего лишь один процент принадлежит Биллу Гейтсу. Остальное — акционеры, участники и даже сотрудники. В одном кейсе уборщица этой компании, которая в свое время взяла акцию, стала мультимиллионершей. А один процент, которым владеет Билл Гейтс, сделал его одним из самых богатых людей планеты. Понимаете?

То есть еще один фактор успеха проекта зависит от заинтересованности сотрудников в развитии компании. Кроме того, что они зарабатывают оклады, бонусы и другие KPI, они еще должны быть «мамами».

Фактор Чингисхана

Чингисхан — один из самых могущественных полководцев в истории, который за короткий срок построил огромную, многофункциональную армию, захватившую полмира. Как он это сделал? Вы когда-нибудь изучали его стратегии?

— Нет.

Он построил систему мотивации своей армии так — одну треть захваченного берет солдат, одну треть — генерал и одну треть — хан. Смог объяснить?

— Секрет крылся в равном распределении полученных ресурсов?

Система мотиваций. То есть люди с огнем в глазах шли на битву, потому что знали, что им это сулит. Игра стоила свеч. Он делился.

Умение делиться в бизнесе — очень весомый фактор.

Вы не представляете, когда мы использовали это в двух проектах, я в этом убедился еще сильнее. Люди начинали работать без меня и думать, предпринимать шаги и снижают риски. Все начинают делать так же, как вы. Почему?

— *Становятся «мамами».*

Верно.

— *А здесь знаете, какой вопрос? Даже терминология — «мамы» и «няни» — отсылает к некой семейности и концепции «компания — это семья». Есть две диаметрально противоположных позиций по этому вопросу. Одни говорят — что да, действительно, нужно относиться как к семье. А другие говорят: «Если вам предприниматель сказал, что у нас компания как семья, оттуда нужно бежать, потому что это чревато последствиями».*

Почему бежать?

— *Потому что многие прикрываются вот этой «семейностью», а на самом деле задерживают зарплаты или не платят вообще, мол, «мы не за деньги работаем». Используют эти термины, чтобы мотивировать сотрудников необоснованно перерабатывать: «Мы же как семья, мы ради одной цели трудимся!» И в итоге богатеет только предприниматель.*

Отсутствие духовности в бизнесе — это проблема. Если людям не доплачивают — это очень большая проблема. Заметьте, это ни в одной религии не приветствуется. Второе — можно ли добиться результата, если в одной упряжке четыре лошади будут в четыре разные стороны бежать? Невозможно. Синергия работает только в одном случае. Всевышний нам создал природу для примера. Правильно? Какие, например, виды животных выживают в саванне.

— *Которые собираются в прайды и стаи.*

Именно. Внутри их стай существует иерархия и командная работа. Теперь вопрос: какие международные компании держатся на рынке веками?

— *Семейные.*

Вот и ответ. Нельзя не придерживаться этого.

— *И, соответственно, команда строится по принципам семьи. Правильно?*

Конечно. Кто-то выполняет функцию отца, кто-то — матери, хотите вы этого или нет. Кто-то всегда должен газовать, кто-то — наезжать на других, а кто-то — всех успокаивать после конфликта. Если этого нет в компании, она быстро распадется. В стае волков должен быть вожак. В начале и в конце должны идти сильные, а слабые — в середине.

Вероятно, многие отрицательно относятся к этому шаблону. К сожалению или к счастью, я еще не видел другого варианта. Опять же вернемся к Чингисхану. Как он собрал армию за короткий период?

Он сказал: «Сколько человек тебе доверится — с ними приходи».

Человек, который привел десять человек, назначался десятником, кто привел сто — сотником, кто привел тысячу — тысячником. Каждый имел кредит доверия, но разный.

В современном мире очень многие предприниматели наоборот говорят: «Самая лучшая команда — это ее отсутствие». Они приветствуют концепцию, когда предприниматель каждый день должен думать, как максимально отойти от использования человеческих ресурсов. Заменять искусственным интеллектом, роботом, автоматизацией — то есть технологиями. Каждый день они думают, как сократить еще больше людей.

Однако и они понимают, что компании нужен костяк, который будет душой болеть и вкладываться лично, чтобы в трудные этапы оставить компанию на плаву?

Для этого нужен командный дух и семейный подход.

Отражение бизнесмена

— Команда в целом является отражением бизнесмена и его ценностей.

Не только команда, сам бизнес — отражение предпринимателя. Немаловажную роль играет и компетенция самой команды — то есть экспертизу никто не отменял. Соответственно, важно понимать, какую функцию выполняет тот или иной член команды. Для любого сотрудника необходимо в первую очередь разрабатывать что-то вроде должностной инструкции, где четко расписаны правила, роли каждого сотрудника, его задачи и плановые показатели. И соответственно этой функции должны разрабатываться KPI. Ключевые кадры, которые становятся «мамами» вместе с руководителем, заслуживают опцион. В свою очередь, эти KPI должны быть привязаны к ценному конечному продукту (ЦКП). Иначе ЦКП во многих случаях просто не будет выполняться.

В Узбекистане и Таджикистане я увидел закономерность: со многими кадрами, взятыми из банковского сектора, работать легче. Может быть, потому что я сам банкир, но они более обучаемые и системные. Потому что банк — это система, отточенная веками. Сотруднику с первой секунды дают в руки

должностную инструкцию, KPI, плановые показатели — то есть вся системная работа в банке уже выстроена.

Поэтому людям, которые более трех-четырех лет работали в банковском секторе, не надо объяснять, что нужно своевременно приходить на работу и что работает биометрика. Они привыкли работать план-фактом и что к этим вещам у них привязаны бонусы. У меня, например, в разных компаниях шестьдесят-семьдесят процентов сотрудников из банковского сектора. Я вижу в этом преимущество.

Еще одна важная вещь, особенно на старте: если твой бизнес строится на отношениях — ты надеешься на людей, опираешься на ваши партнерские отношения. На ключевые, управленческие позиции (имею в виду линейный и топ-менеджмент) рискованно ставить пацанов и девчат до двадцати семи лет. Я столько раз прогорал на этом! Они нестабильны, быстро меняют мнение, строят из себя Илона Маска... Многие могут со мной не согласиться, но даже на позиции, где идет управление пятью-семью подчиненными, ставить таких ребят я бы не рекомендовал. Во всяком случае, об этом говорит мой опыт. Но мир меняется, и другие подходы тоже имеют право на существование. Вполне может появиться двадцатилетний парень, который выдаст результаты в десять раз круче. Среди «зумеров» есть ребята, которые могут заменить пятьдесят сотрудников, потому что они очень хорошо дружат с технологиями.

— Что именно меняется у человека в голове в двадцать семь лет?

В первую очередь, появляется ответственность. На мой взгляд, до двадцати шести — двадцати семи лет люди менее ответственны, либо имеют непомерные амбиции: какие бы ты условия не создавал, они всё равно думают, что где-то лучше, и уходят. А ты — вот почему я говорю про отношения, — опираясь на этого человека, делаешь проект или, рассчитывая на него, выстраиваешь процессы. Через месяц-полтора он меняет мнение или планы — стабильности нет.

Это зависит не только от возраста, но это, на мой взгляд, — основной показатель. Вам не кажется, что молодые быстрее уходят?

— Да, сейчас вообще много говорят о том, что новое поколение не держится за место работы, они очень просто его меняют.

Это не только сейчас. Это не сегодня изменилось, уже лет десять-двадцать такая картина.

Выстроить отношения

— А что вы подразумеваете под выстраиванием отношений с сотрудником? Это какие-то личные отношения или что-то еще?

Нет, я не говорю про личные отношения, но при стартапе ваши ресурсы ограничены, и вы вынуждены надеяться, что этот человек вас не подведет и дойдет с вами по крайней мере до первого поворота. Когда у вас еще нет опыта систематизации, важную роль играет бизнес-построение на отношениях. На ручном управлении вы верите на слово, надеетесь на людей.

А если бы система была выстроена, там без разницы — если человек меняется, то вы ничего не теряете. Все механизмы работают, каждый выполняет свои функции. Элементарный пример: вы поставили колл-центр, у вас есть руководитель, но нет CRM-системы, а клиентская база еще накапливается. Однажды я нанял человека и поставил его руководителем отдела продаж, еще не понимая, что может произойти. А оказалось, что даже звонки в колл-центр были привязаны к его номеру. Через некоторое время человек ушел, и клиентская база ушла вместе с ним. Более того, такой человек может еще и увести ваших сотрудников.

Не все такие, но со мной подобное происходило не раз. Я учился на этих ошибках. Поставив сотрудника на определенную, я прикидываю потенциальные лазейки и задаюсь вопросом: что буду делать, если завтра он решит уйти? Какие проблемы могут возникнуть, если он это сделает? Я нахожу ответы уже сегодня, когда он даже не приступил к работе. Если я не вижу решения вопроса, то не надеюсь на этого человека либо заключаю с ним другой контракт.

Но когда я прогорал на этих ошибках, у меня не было подобного опыта. Поэтому ребята, которые планируют открыть стартап, должны учесть эти нюансы.

— Тогда, если резюмировать, — какими ключевыми факторами отличаются личные и бизнес-отношения?

Личные отношения — это когда ты не предполагаешь, что этот человек подведет. Обычно девяносто процентов стартаперов наступают на эти грабли: доверяют человеку и в итоге получают хороший опыт. Я не буду называть это ошибками, ведь без этого никогда не станешь опытным. Поэтому человек должен ошибаться, но, учитывая эти рекомендации, может допустить намного меньше осечек, чем я.

— В прошлый раз мы говорили, что при построении команды должны руководствоваться семейными паттернами, строить ее как семью. А сейчас мы как будто отстраиваемся от того, что у нас с этими людьми личные отношения. Как свести между собой эти два тезиса?

Я и тогда не говорил, что отношения должны быть семейными! Речь о том, что в отсутствии опыта и ресурсов вы просто вынуждены надеяться на людей, не имея альтернативы, понимаете? Я думаю, что большинство предпринимателей всё равно проходят через эту улицу. Но люди подводят. Вначале они общаются с вами по-братьски, у вас именно семейные отношения, и вы не думаете, что вас подведут. Но со временем их ценности меняются, они растут как личности и через определенное время могут уйти и стать вашими

конкурентами. Это вопрос ценностей. Чтобы снизить вероятность подобного, вы должны выстраивать систему, которая будет контролировать риски.

Тем не менее, пусть не семейные, но коллективные ценности должны быть в корпоративной культуре любой компании. Если не будет дружной слаженности и командного духа, результативность компании будет в разы ниже, чем у конкурентов. И европейские, и другие системы пропагандируют в компаниях отказ от семейных. Но другого эффективного формата я не видел. Может, я не прав.

— *Многие для старта выбирают в партнеры близких друзей или родственников. Вы же в прошлый раз сказали, что ваши родственники не работают в ваших компаниях.*

Да, близкие не работают в моём бизнесе, но при выборе партнерства с нашей ментальностью сложно отделить бизнес-отношения от родственных. Мы не можем, как европейцы или американцы, сказать: «Ничего личного, это бизнес», — у нас так не принято. Тем более в центрально-азиатских регионах, где классовость и семьи играют важную роль. Если сегодня испортил с кем-то отношения — значит, надолго испортил их со всей родней, связанной с этим человеком.

Я изначально придерживаюсь принципа, что не строю бизнес с близкими. Как учил мой наставник, когда стоит выбор между правдой и отношениями, я выбираю отношения, правда никому не нужна. Потому что правду ты докажешь, а отношения с человеком испортишь. Например, вы сейчас совершили ошибку, я это вам докажу, но потеряю отношения с вами. Смысла выбирать правду по жизни не вижу. И всегда говорю ребятам: «Когда стоит выбор между правдой и отношениями — выбирай отношения».

— *А как же Сергей Бодров и паттерн, который нам загружали десятилетиями: «Сила — в правде»? Вы не согласны с этим?*

Это — разные вещи, такую параллель нельзя проводить. Приведу пример: в бизнесе вы выявите, что партнер вас где-то подвел, но это не оговорено в партнерском соглашении, которое ограничивало бы его в праве сделать это. Вы докажете, что он поступил неправильно, — и потеряете его. Либо бизнес придется разделить, либо вы продолжите жить с тем, что партнер вас подвел.

Посмотрим через призму духовности: в нашей компании четверо партнеров, и мы договорились, как это принято по законодательству или другим классическим моделям, что любой вопрос решается мнением большинства. Но составляя партнерское соглашение, мы решили: пока все сто процентов не будет согласны, решение снимается с повестки — пусть даже не согласен только один человек. Как вы думаете, почему? Даже если трое знают, что решение правильно и необходимо.

— *Потому что есть риск потерять партнера?*

Не настолько. Даже если речь идет о каких-то мелочах.

— Будут испорчены отношения, он подумает, что к нему не прислушиваются.

Да, это во-первых — человек почтвует, что его мнение не учитывается, и со временем это ощущение будет только расти. Когда грянет ссора — вопрос времени. Во-вторых, тот, кто не согласен с тем или иным решением, каждый день будет молиться о провале. Так он будет стремиться доказать свою правоту.

Есть условные законы мира, и в нашей религии сказано: если четыре партнера работают вместе, прозрачно и не подводя друг друга, — Всевышний обещает, что пятым партнером будет он. Это означает, что ваши дела пойдут в разы лучше. Когда мы об этом услышали, я сказал партнерам: «Договоримся, что, если один не согласился, не важно с каким вопросом — стратегическим или операционным, этот вопрос снимается с повестки».

Контроль

— Мы еще планировали поговорить о дисциплине. В некоторых компаниях есть системы штрафов или поощрений. К этой системе «кнута и пряника» как относитесь?

Обязательно должны быть кнут и пряник. Даже если вы все учредители — отсутствие кнута приводит к распаду дисциплины. Если человек делает что-то «сверх» — он должен зарабатывать дополнительную морковку, если нет — «получать по башке». Система KPI и система мотивации должны выстраиваться именно так. Всё должно быть расписано. Партнер, работающий в партнерском соглашении, и сотрудники должны подписать оргполитику или кадровую политику, систему мотивации, регламенты, должностную инструкцию. Сотрудник с первой секунды должен понимать все инструменты — и кнут, и пряник.

Мы говорили о компонентах менеджмента. Один из самых важных — контроль. Он должен быть везде, начиная с дисциплины прихода и ухода, — хоть биометрика, хоть учет рабочего времени и план-факты. Если его нет, то не важно, какими крутыми инструментами мы пользуемся, — они всё равно не будут работать без системы контроля.

— А с помощью каких инструментов можно выстроить систему контроля за сотрудником?

Для сотрудников бэк-офиса мы внедрили фэйс-айди. Он контролирует, ведет электронный табель, учет рабочего времени. Внутри тоже: сотрудник отлучается — он фиксирует, сколько времени его нет на рабочем месте. В конце месяца электронный табель всё выводит.

Например, Дмитрий был на рабочем месте сто сорок восемь часов в месяц, бухгалтерия на этом основании рассчитывает ему зарплату. Где-то есть камеры фэйс-айди для учета рабочего времени, есть биометрия — в магазинах, например, сотрудник оставляет отпечаток пальца.

У нас есть отдел контроля и трекеры: комната, где множество мониторов всех филиалов. Два человека там сидят с утра до вечера, контролируют исполнение регламента обслуживания клиентов. Например клиент зашел в филиал. Продавец его не встретил, или не встал с места, или клиента не проводили — они фиксируют всё, в том числе во сколько открывают и закрывают помещение. Это отдельные люди, которые целый день работают дистанционно через камеры.

В зависимости от количества ошибок директора филиалов несут ответственность вплоть до лишения премий. Самый важный инструмент во всех позициях — план-факт. Если нет план-факта — у вас не будет желаемого результата.

Эта система должна внедряться везде. Если это продажи — значит, план-факт продаж: день, неделя, месяц, год. В финансовой сфере — рентабельность, прибыльность. В СММ, таргетинге — план-факт лидов или охватов. Даже уборщица должна работать план-фактом. Должна была помыть двести «квадратов», а помыла сто пятьдесят. Если это бэк-офис, менеджеры, то задачи распределяются следующим образом: сегодня десять должно быть сделано, а готово восемь.

В любом бизнесе нужны планирование и финансовая модель, которая будет показывать, на что влиять, на что реагировать, что усиливать, что уменьшать. Это очень сильный инструмент, который позволяет уже при входе понимать, сколько мы будем зарабатывать. Исходя из этого финансового планирования, должны выстраиваться и инструменты контроля. Потому что если мы хотим заработать определенную сумму, мы должны понимать, какие параметры нужно контролировать. Это могут быть, например, повторные продажи, увеличение маржинальности и так далее. Такой инструмент позволяет зарабатывать намного легче и эффективнее.

**— Не выглядит ли это как «Большой брат»,
который за нами следит?**

План-факт — это инструмент контроля, а человек — существо ленивое, вы знали об этом?

— Догадываюсь.

Поверьте на слово. Если вы решили похудеть в этом месяце на пять килограммов, что вам необходимо сделать в первую очередь? Каков?

**— Спорт. Хотя спорт, наверное, не
самое легкое. Самое легкое — это что-то,
связанное с едой. Ограничиться в еде.**

Да. Если вы выстроите план-факт, то даже за пятнадцать дней скинете пять килограммов. Почему? Вы должны расписать, допустим, сколько калорий нужно употреблять в день. Составить план калорий и ежедневно вписывать в него факт выполнения. Вы должны просто разделить пять килограмм на тридцать — тридцать один день, например, и поймете, сколько вы должны

скидывать в день, чтобы без усилий сбросить пять килограммов за месяц. А когда план появится, должен быть и факт.

Соответственно, вам для трекера, допустим, нужны весы для утреннего и вечернего взвешивания. План-факт везде. Силовые тренировки — три дня в неделю, а значит, план — три дня по два часа. Сколько выполнено по факту? При наличии план-факта ваша эффективность возрастает в разы. Вот и всё.

— А как именно подойти к «кнуту»? То есть какое должно быть дисциплинарное взыскание сотрудника, чтобы, так скажем, не отпугнуть его этим и не навредить себе?

План-факт должен показывать сколько процентов усилий было вложено. Когда я разрабатываю KPI, у меня всегда идет восемьдесят пять процентов выполнения плана, сто и более ста или сто двадцать. Что это означает?

Исходя из анализов прошедшего периода и возможностей, я выстраиваю четкое планирование. А когда оно уже есть... Например, сотрудник не выполнил сто процентов, но вложил восемьдесят шесть процентов усилий. Условно, за это он должен получить не сто тысяч рублей, а семьдесят пять. Должна быть процентовка.

Поэтому я рекомендую всегда брать в план три показателя. Например, восемьдесят, сто и более ста процентов. А если человек сделал сто двадцать процентов — естественно, он должен за это получить дополнительную морковку. Но если он сделал восемьдесят девять процентов, и за это не получит ничего — это глупо, понимаете? Один, стопроцентный показатель выполнения плана — тоже неправильно, потому что на это могут влиять разные факторы.

— Вы сказали, что KPI должен быть привязан к ЦКП. А как их связать между собой?

Сначала надо понимать, что такое ценный конечный продукт, о котором мы говорили. Если это продавец — у него, соответственно, есть план продаж, план завершенных сделок или их количество. У него автоматически имеется план (опять же, не надо привязывать план к KPI). Если это руководитель отдела продаж, то у него есть план, за выполнение которого он должен получать вознаграждение. Соответственно, топ-менеджер получает вознаграждение за рентабельность компании. У него автоматически должен быть ежемесячный план прибыли компании. Делает прибыль на такой-то процент — получает бонус. Не делает — не получает. Или «получает по башке». Сперва нужно оцифровать ценный конечный продукт.

— Пытаюсь резюмировать, уложить в голове.

Ну, чтоб вы поняли, назовите любую другую позицию, которая ближе к вам.

— Ну, допустим, моя позиция — да, руководитель проекта.

Руководитель проекта. У вас должен быть ежемесячный план. Например, сколько контента в месяц? Что написано в договоре — какой план и на сколько процентов вы должны выполнить? Например, в этом месяце у вас план — одна четвертая. Если вы выполняете эти сто процентов, то получаете сто процентов. Если на восемьдесят пять — на восемьдесят пять процентов. А если не выполняете, получаете менее восьмидесяти пяти процентов, да? А если закрываете план на сто двадцать процентов, то должны получать дополнительно. Вот и всё.

Если бы я изначально строил с вами бизнес-отношения, то включил бы в договор привязку к каждому ЦКП ежемесячного выполнения плана. По-другому я не работаю. Если я с кем-то работаю, то у меня есть конкретный KPI, если измерения нет — я не заключаю договор. Потому что когда нет цифр — мне непонятно. Люди могут вести себя по-другому, или я могу подвести людей. А когда цифры есть — все знают норму показателей, при которой обе стороны были в форме.

Не бывает виноватой только одна сторона — всегда виноваты обе. Поэтому к обеим следует применять и кнут, и пряник. Договора со всеми поставщиками услуг, со всеми подрядчиками должны выстраиваться так же.

— Вы руководствуетесь тем, что должен быть бэкграунд работы, допустим, в банковской сфере и возраст старше двадцати семи лет — на руководящие позиции. Может быть, есть еще какие-то факторы?

Нет, смотрите, я не имею в виду, что возраст или бэкграунд — обязательное требование. По моему опыту, люди, которые работали более трех лет в банке, более приспособлены к системе. Когда ты начинаешь требовать от них системные вещи, они понимают и адаптируются. Людям, которые не работали в системных проектах, адаптироваться очень сложно, понимаете? Они саботируют: «А зачем это надо, а зачем вот это, и так же всё хорошо?» Потому что системные вещи всегда ограничивают и контролируют человека.

Я имею в виду, что это должно быть преимуществом. Меньше затрат будет. Естественно, требование к любому кандидату должно быть индивидуальным. Опять же, надо исходить из организационной структуры. Вообще, при командообразовании у любого предпринимателя, первый пункт — организационная структура.

Сначала, допустим, любой предприниматель должен создать эту организационную структуру, хоть кривую. Это, грубо говоря, скелет бизнеса. Для чего? Чтобы понимать, кто кому подотчетен, кто кому должен подчиняться, кто кому сдавать отчеты, кто как должен управлять. Если это маленький стартап, пусть даже два сотрудника — всё равно кто-то кому-то должен подчиняться, иначе бардак будет.

Второй пункт — срочно выстроить функционал каждой позиции. Вы написали какую-то должность — автоматом должен идти функционал — какие функции этот человек должен выполнять? Понимаете? Когда меня в свое время учил наставник, он тоже говорил: «Сначала “что”, потом — “кто”». Сначала решите, что вам нужно выполнять, потом ищите, кто это может делать.

Например, вам нужен райтер. Сначала вы должны понять, какую функцию он выполняет. Я не имею в виду общие вещи, а говорю об изюминке, которую вы хотите видеть, чтобы только ваши райтеры так могли. Правильно? Этую изюминку вы должны расписать, а потом искать человеку под эту задачу.

Так же и в любом бизнесе — вы должны понимать, какую функцию несет руководитель отдела продаж, и четко расписать это в должностной инструкции. Потом определить ЦКП и КРП. Дальше — сколько вы за это готовы платить? И сколько платит за это рынок? Потому что это разные вещи.

Например, если я хочу нанять человека (на любую позицию), то изучаю стоимость этой услуги или позиции на рынке. Допустим, мне нужен маркетолог. Я узнаю, сколько стоит на рынке средний маркетолог с учетом КРП, со всеми бонусами, и стараюсь предложить вакансию на десять процентов дороже. Всегда. Почему? Как вы думаете?

— *Это усиливает лояльность специалиста.*

Может быть. Еще?

— *Ну, мы обсуждали, что это ценностный момент, то есть дать немного больше, чем другие, и это будет вклад в некую духовную составляющую.*

Да, это тоже есть, но это чуть-чуть другое. Какой марки машину вы водите?

— *В данный момент Kia.*

Окей, вы хотите купить Kia, допустим, какого года?

— *Восемнадцатого.*

Окей. Вы знаете, что средняя Kia на рынке стоит, условно, два-три миллиона рублей. Или миллион. Если вы будете искать за восемьсот или, скажем, за девятьсот тысяч, какую Kia вы возьмете?

— *Естественно, это будет машина какого-то перекупа.*

Хуже среднего, по-любому. Согласны или нет?

— *Ну да, да.*

Но если вы знаете, что средняя Kia стоит миллион рублей, а искать будете за миллион сто, что попадется вам?

— *Лучшего качества, естественно.*

По-любому лучшего, понимаете? Люди знают ценность любого своего продукта. Так же и кадры. Когда вы будете платить на десять процентов больше, вероятность, что вы соберете хорошие кадры, высока. Потому что хорошие кадры всегда заняты. Их хантят. Но они готовы уйти, если есть предложение лучше. Если сильные кадры, допустим, хотят уйти и ищут альтернативы, но выгодного предложения нет, то они думают. Десять процентов перевеса заставляют уходить, не думая. Я это уже не раз пробовал.

— Наверняка на позицию, стоимостью которой на десять процентов выше рынка, откликается и больше людей. И не обязательно, что все они будут нужного уровня. Вероятно, это задача HR-специалиста, но как отличить именно того специалиста, который тебе нужен? По каким параметрам?

А там его уже функционал будет отличать. Почему я сначала говорю, какие задачи ему следует выполнять? Когда вы это расписываете, то человек, неспособный их закрыть, сливаются уже на этапе собеседования. Он понимает, что здесь от него уже будут требовать, потому что внизу написано ещё KPI, а план-факт привязан к этому ЦКП, и у него просто нет шанса не делать, понимаете? К тому же там расписано, что произойдет в случае несоблюдения договоренностей.

— На мой взгляд, мы широко раскрыли эту тему. Для меня прояснились некоторые моменты, и я даже увидел, что мне для себя нужно сделать в следующем месяце.

Здесь я бы добавил одну ушедшую в народ фразу Сталина: «Кадры решают всё». Вы, наверное, часто ее слышали. Но есть и другая фраза, которую тоже приписывают Сталину, хотя на самом деле ее произнес Каганович: «У каждой аварии есть имя, фамилия и должность».

— Здесь такой интересный вопрос у меня формулируется. Если есть какой-то ключевой сотрудник и он оказывается фамилией этой проблемы, но на самом деле в другой функции он хороший, а в этой функции, на этой позиции...

Вы имеете в виду, что он классно выполняет одну функцию, а вторую — нет?

— Да, примерно так.

А как он может выполнять одну функцию хорошо, а вторую плохо? Это если его позиция требует одной функции, а он выполняет другую, что ли? Как это? Или речь идет только о функциях, на него возложенных? Например, если вы взяли его на позицию райтера, как вы от него будете требовать функцию позиции дизайнера или еще кого-то?

Говоря о командообразовании, я бы обязательно добавил еще одну вещь, касающуюся системы мотивации. Оклад — это зло, которое губит талант. Почему? Сейчас объясню.

Нельзя сажать людей на оклад вообще. Надо оцифровывать и всех сажать на KPI. Например, Дмитрий выполняет свою задачу на все двести процентов. Первый месяц пришел на работу, выполняет работу на двести процентов, но получает оклад, равный, условно, ста тысячам рублей. Как вы думаете, на

сколько процентов будет выполнять свою задачу Дмитрий в следующий месяц? В то же время есть Анвар, который закрывает KPI на пятьдесят процентов, но всё равно зарабатывает сто тысяч рублей. Тогда на какой процент Дмитрий будет выполнять свою задачу в следующем месяце? Он на двести выполнял.

— Ну, конечно, на пятьдесят.

Нет, во второй месяц будет на сто — и всё равно будет получать сто тысяч. А Анвар будет выполнять пятьдесят на той же позиции и тоже зарабатывать сто. Но стопроцентно гарантирую, что третий месяц что вы тоже будете выполнять 50%, хотя вы раскрыли наталант — вы 200% выполняли! Но оклад погубит ваш талант. Если же у Дмитрия с первого дня будет двести тысяч за KPI в двести процентов, а у Анвара — пятьдесят тысяч за пятьдесят процентов, Дмитрий будет топить и дальше, например, на двести пятьдесят, понимаете?

— Логично.

Поэтому именно в бизнес-проекте при выстраивании организационной структуры очень важно учитывать: опасно сажать людей на оклад. Я нескольких людей из-за этого уволил, понимаете? На моих глазах эти люди откатывались назад из-за этого. И сейчас везде у меня только KPI.

Нематериальная мотивация тоже очень сильно работает.

— А что это значит?

Например, во всех моих компаниях по итогам года принято дарить путевки кроме зарплаты и бонусов. В Турцию или, скажем, в санатории. Второй нематериальный формат — грамоты или звания: сотрудник месяца, золотой сотрудник фонда и так далее.

И самое последнее, рабочее внедрение — мы отправляем письмо благодарности в рамочке родителям. В прошлом месяце мы протестировали это в еще одной компании — просто бау-эффект, вы не представляете! Вроде бы мелочь, которая ничего не стоит, но эффект — круче, чем если бы ты дал сотруднику десять тысяч долларов. Я не знаю, как в России, но у нас сильно работает.

— Ну да, я переложил на себя и думаю, что был бы очень рад принести такую историю своей матушке, и она была бы счастлива.

Вот, прикиньте, как родители будут гордиться! Я делаю эти рамки красиво, и ребята даже присыпают фото, как они повесили этот сертификат в рамочку в центре гостиной. Настолько людям, оказывается, важно, чтобы их ценили — им это важнее материальных ценностей!

— Я даже по себе наблюдаю, если я получаю не материальную, но словесную обратную связь на свою работу, меня это мотивирует

продолжать и стремиться к чему-то более высокому.

Этому есть простое объяснение. Бизнес — это люди, а люди — это эмоции. Предприниматель, который научится управлять эмоциями коллег, сотрудников, клиентов, партнеров, всегда будет расти. Всего лишь потому, что людьми управляют эмоции, хотите вы этого или нет. Поэтому сегодня разошелся термин «эмоциональный интеллект», слышали? И я с этим соглашусь. Потому что я смотрю на развитие искусственного интеллекта и нейросетей и стопроцентно гарантирую, что через пять или десять лет они заменят всё. Но единственное, что они заменить не смогут, — эмоциональный интеллект или всё, что связано с эмоциями. И люди, которые будут понимать это, смогут конкурировать даже суперсильными, развитыми продуктами с искусственным интеллектом.

Я во многих проектах использую искусственный интеллект, и это не только ассистент. Он делает многие вещи лучше людей. Его доминирование — неизбежность. Но, опять же, люди, которые будут понимать преимущество эмоционального интеллекта над ними, создадут серьезные вещи.

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 РАСШИРОВКОЙ

— 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 усилию 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 рецессии⁸ в США и других странах мира.

Для предотвращения подобных кризисов принятые 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

⁸ 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.

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.

Для этого есть понятие «хеджирование»⁹. 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.

⁹ **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 .

- **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 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 можете копировать.

Например, недавно ЦБ РФ решил, что российская биржа перестает опираться на валютные операции с долларом и евро¹⁰. 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.

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

¹⁰ 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).

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.
-

ШАГ 10. QR-код файл

Встреча 7. Оргструктура, или как укрепить скелет бизнеса

(шаблон оргструктуры + КПИ + ЦКП)

У каждого свой размер одежды

Следующий этап — создание организационной структуры, с которой начинается система. Неважно, идет ли речь о стартапе, малом или среднем бизнесе — это правило работает для всех.

Напомню, что прежде, чем создавать структуру, необходимо расписать функционал каждой позиции. Это нужно делать в подробностях, по часам: пришел человек на работу в восемь часов, какие задачи он должен выполнять до конца рабочего дня? А какие — в течение недели? Второй момент: необходим ЦКП каждого сотрудника. Например, у маркетолога это — выполнение плана лидов либо план охвата.

Организационную структуру каждый должен составлять сам под себя. Это как одежда — у каждого свой размер. Вот и бизнес может быть разного масштаба и профиля. Скажем, на начальном этапе кому-то не нужен HR — он может выполнять эту функцию сам или взять кого-то на аутсорс. То же самое касается логистики. Например, у вас проект доставке товара, но вы не будете создавать свой отдел логистики: вы просто заключаете договор с Яндексом или с какой-нибудь курьерской службой. Тем не менее эта функция должна быть заложена в структуре — ведь кто-то же ее всё равно выполняет.

В производстве структура будет уже другой: там обязательно должно быть ПТО, отдел контроля качества и другие позиции. Но, каким бы ни был ваш бизнес, если вы хотите строить систему, первым шагом должно стать построение структуры. Даже если запускаете стартап, и в вашей компании всего два человека.

Сначала организовать, потом заработать

— Какими принципами я должен руководствоваться при составлении оргструктуры?

Ну, вы ведь всегда исходите в первую очередь из ресурсов. Но обычно люди совершают одну и ту же ошибку: они думают, что будут закрывать какие-то позиции, когда заработают денег и появится возможность. А суть в том, что вы, наоборот, должны сначала нанять или организовать этих людей, а уже потом они помогут вам зарабатывать деньги. Многие проекты на рынке уже пять или семь лет, но у них до сих пор нет финансиста или бухгалтера. Они сами не знают, сколько зарабатывают! Когда я спрашиваю: «Какая у тебя чистая прибыль?» – владелец может сказать приблизительно или вовсе предполагать.

Однажды мы сделали аудит одному предпринимателю. Его бизнес был убыточным. Оказывается, свой капитал он давно уже «съел», но брал у поставщиков товар под консигнацию на полмиллиона долларов — и за счет этого жил. А сам предприниматель, оказывается, этого даже не знал и, когда мы предоставили ему управленческую финансовую отчетность, очень удивился! Фактически у компании не было активов, а были банкротство и убытки.

— Ого, и каков же был итог?

Какой итог — это решение должно оставаться уже за ним. В свое время наставник учил меня: нищета — это от слов «не считать». Всегда. Это же я говорю и своим ребятам. Люди беднеют не из-за того, что всевышний их такими создал или им на роду написано. Они просто не умеют считать. Человек, который умеет считать, в нищете жить просто не может! Вот скажите, Дмитрий, сколько процентов банкиров, на ваш взгляд, живут бедно?

— Я о таких не слышал.

А знаете, почему? Потому что люди, которые окончили факультет «банковское дело» или работали в банке, в первую очередь, умеют считать. Да, такой человек может быть не сверхбогатым, но и бедным в любом случае не будет. Это как минимум средний класс.

— Вы сказали, что нужно сначала искать людей под свои задачи, а потом эти люди помогут заработать. А как тогда мотивировать людей прийти ко мне, если у меня сейчас нет ресурсов и нечем им заплатить?

Смотрите, что мотивирует людей? В первую очередь, выгода. По пирамиде Маслоу, сначала — потребительские нужды, потом уже идея, миссия, хобби. Если ты голоден, тебе не до обдумывания философских вопросов. Тебе нужно сначала накормить семью, а потом уже думать о сверхмиссиях.

Я не раз нанимал, например, маркетолога, но не мог его осилить финансово. Я четко знаю, какую функцию он закрывает, — это выполнение плана лидов. Я рассчитываю, что в месяц он должен сгенерировать мне четыреста-пятьсот клиентов. Соответственно, я считаю: если он сделает мне даже триста клиентов со средним чеком в сто долларов, месячная выручка составит тридцать тысяч. А если у меня пусть даже минимальная маржа — десять процентов, значит, доход составит три тысячи. Хотя я обычно даже не лезу в бизнес, в котором меньше двадцати процентов маржи, мне просто неинтересно.

Маржа и оборот

Предприниматель, который хочет стать успешным в системном бизнесе, — неважно, в каком — всегда должен учитывать маржинальность и оборачиваемость. Маржа — это разница себестоимости и продажной цены, и именно она в прямом смысле рулит в бизнесе. Она может называться накруткой — как угодно. Допустим, кулек семечек стоит сто рублей. Вы продаете его за сто двадцать — у вас двадцать процентов маржи. Или может быть так, что маржинальность у вас низкая, но скорость оборачиваемости высокая. Например, у человека может быть маржинальность сорок процентов, но оборачиваемость — два раза в год. Значит, его фактическая маржинальность в год — восемьдесят процентов за вычетом остатка. Или, допустим, маржа низкая — двадцать процентов, но скорость оборачиваемости — двенадцать раз в год. Это уже две сорок процентов маржинальности. То есть порой высокая оборачиваемость важнее высокой маржинальности. И при финансовом планировании вы должны четко понимать, на что будете опираться и что для вас эффективнее — маржинальность или оборачиваемость.

Если маржа и оборачиваемость низкие, то ввязываться вообще нельзя, потому что при сильной конкуренции на первом этапе вы можете конкурировать только ценой. У кого низкая себестоимость, тот и забирает рынок. При марже пять или три процента вы конкурировать не сможете (если это не B2B или у вас высокая скорость оборачиваемости).

Вернемся к примеру с маркетологом. Если он будет генерировать триста клиентов с десятипроцентной маржей, я буду зарабатывать три тысячи долларов. И я считаю: сколько сотрудников могу себе позволить на эту сумму и на какую сумму — маркетолога? У меня уже есть какая-то константа, от которой я могу отталкиваться. Если, допустим, я могу нанять его за тысячу долларов — значит, я уже конкурентоспособный относительно того, кто возьмет функции маркетолога на себя.

Должностные инструкции

Теперь второй шаг. Что я делаю, посчитав всю экономику и понимая, на какую сумму могу нанять человека? Я объявляю вакансию, провожу собеседование и сразу даю должностную инструкцию понравившемуся кандидату. Говорю ему на берегу: «Твой ЦКП — выполнение плана лидов. Я беру тебя на три месяца испытательного срока, в этом месяце у меня — минимальная лидогенерация, твой план — триста клиентов. Ты готов это выполнить?» Если он — уверенный в себе маркетолог, то триста клиентов —

это ни о чём. Окей, подписываем договор на три месяца. А мой KPI привязан к ЦКП, и он будет получать столько, на сколько выполнил.

В этом случае, каким бы дорогим сотрудник ни был, за него платит рынок. А если ничего нет — ни ЦКП, ни функционала, предприниматель просто так нанял сотрудника на пятьсот долларов, а тот не сгенерировал лиды и не сделал продаж, — кто тогда платит за него?

— **Сам предприниматель.**

Верно. Видите, получаются две разные картины. В первом случае платит рынок — неважно, дорогой кадр или нет. Во втором — вы как предприниматель, который этого не рассчитал.

Система или зависимость: когда всё крутится вокруг одного

— **А не является ли это в таком случае риском? Ведь получается, что система завязана на одном сотруднике.**

Нет. Смотрите, идея в том, что здесь, наоборот, создается система, а не зависимость от кадра. Вы с таким же успехом можете нанять другого маркетолога, согласитесь? Какая разница? Главное, чтобы он всё выполнил. Есть четкие функции, ценный конечный продукт, KPI. Делаешь — берешь, не делаешь — извини, берешь столько, за сколько сделал.

У вас опять стоит выбор — как и всегда в жизни. Либо вы платите за него, то есть за свое невежество, из своего кармана, либо рынок сам платит за то, что вы знаете эти вещи. Многие бизнесы и предприниматели остаются мелкими, потому что боятся нанимать людей, думая, что не смогут их обеспечить. И они правы, потому что не делают тех вещей, которые я сейчас перечислил.

— **Наверное, здесь еще и сотрудник должен согласиться работать полностью сдельно...**

А если он не готов, то вы его не берете и всё равно не платите. Так что вы ничего не проигрываете, а ищете до тех пор, пока не найдете, кто готов так работать. Если не соглашаются, то увеличиваете сумму. Не смогли найти за тысячу — точно найдете за полторы. Тогда план увеличиваете, и всё.

Вы не поверите, не зная этих вещей, я и сам долгое время платил за людей. Я нанимал людей, но не привязывал их KPI к КЦП. Сначала у них был оклад. А месяц проходит так быстро — вы не представляете! Делает человек план или не делает — мне приходилось ему платить, потому что у меня не было ни организационной структуры, ни KPI, ни функционала. И до сих пор там, где я не успеваю, возникает аналогичная ситуация. А там, где внедряю оргструктуру, проект сразу идет по-другому.

Это работает именно так — независимо от того, верите вы в это или нет. Вы не представляете, сколько раз я наступал на эти грабли! Вот, например, в вашем проекте — почему вы не берете профессионалов, которые всё быстро делают? Почему, например, долго ищете исполнителей?

— Зависит от разных факторов, иногда и быстро находятся.

Ни от каких факторов не зависит, кроме единственного — того, что я перечислил. Если вы будете платить на десять или двадцать процентов дороже рынка, лучшие райтеры окажутся у ваших дверей. Для этого вы, соответственно, сами должны зарабатывать больше. А для этого — иметь клиентов, готовых платить больше. В первую очередь готовых платить клиентов обеспечивает ценность или конкурентные преимущества, не завязанные на цене. После этого нужна лидогенерация — без этого никак.

У вас очень слабый маркетинг, вся проблема в этом. Вероятность того, что вы подберете хороших райтеров при стоимости в пятьсот тысяч выше, чем за триста. Так работает механизм. Только сильные кадры согласятся на КРП, на выполнение ЦКП. А посредственные, которые дрейфуют свободно лишь бы им дали бюджет, никогда не соглашаются, потому что не уверены, что выполнят задачу на пять. Сильные же люди хотят отсутствия потолка. Все нанятые мной сильные специалисты говорили: «Убери потолок! Ставь любую задачу, но чтобы не было потолка!»

Зачем нужен бизнес?

— Допустим, я понял работу инструмента организационной структуры, приступил, собрал под эту структуру команду. Мой следующий шаг?

Построение ЦКП. В структуре, в должностных инструкциях вы всё это привязали, соответственно, как только человек приступает к работе, вы должны вручить ему ценные конечные продукты и заверить подписью. Это и есть ваш контракт на результат, и вы оба будете защищены подписями.

В компании обязательно должен быть человек, ответственный за прибыль, — это либо партнер, либо топ-менеджер.

Вы должны задаваться вопросом: кто отвечает за прибыль в компании? Этот человек на планерках должен отчитываться о своих показателях и о выполнении плана-факта.

Например, если это финансист или генеральный директор — это план-факт прибыли компании: человек должен отвечать за генерацию прибыли, каждый день думать, как увеличить, привлечь, выполнить план. Финансист должен составлять управленческие отчеты, планировать или оптимизировать расходы — тоже чтобы делать прибыль. Если это маркетолог — вы должны сделать план лидов; если эсэмэмщик — план охвата; если руководитель отдела продаж — план продаж компании; если продавец филиала — план продаж филиала.

Теперь давайте определим, от чего вы должны отталкиваться, формируя тот или иной план. Для чего делается бизнес?

— Для прибыли.

Все, это и есть константа. Сколько вы хотите заработать? Сколько раз в месяц вы думаете, как удвоить свой доход?

— Раза четыре в неделю.

И как, он удваивается?

— Нет, он растет стабильно, но не удваивается.

А почему?

— Наверно, потому, что нет действий?

Нет, потому что нет цели. С целью удвоить доход в месяц вы будете каждую секунду думать, как это сделать. Я уже говорил: когда есть цель и вы дробите путь на действия и шаги, то ее достижение неизбежно.

Так и здесь. Прибыль не растет, потому что никто не думает о ее увеличении. Я просто удивляюсь предпринимателям, который ставят за год рост прибыли в десять, двадцать процентов! Говорю: «У тебя что, тысяча лет жизни, что ли, в запасе? За сколько ты такими шагами придешь к миллионным заработкам?» надо ставить амбициозные цели — в год минимум стопроцентный рост! А чтобы к концу года сделать доход «икс два», нужно удвоить выручку. А что для этого нужно? Удвоить лидогенерацию. А для этого, соответственно, — охват.

Вот и все! Разделяете план на двенадцать месяцев и всех долбите и требуете — привязываете к этому план-факт. Три месяца кто-то не выполняет свои функции — меняете этого человека, нанимаете того, кто может это делать, и платите ему в два раза больше, если надо.

На самом деле люди просто не думают.

— Я сейчас с вами беседую и понимаю, что так оно и есть.

Просто цели нет. Я как-то спросил ученицу: «Сколько ты заработала в прошлом году? А почему не в два раза больше?»

— У меня в прошлом году случился «икс два», но потом резко ушло вниз.

Смотрите, когда вы зарабатываете в год, условно, до ста тысяч долларов, то «икс два» — это недостаточно. Вы должны ставить себе «икс три» и больше! Когда доход больше ста тысяч в год, уже сложнее делать «икс два», нужно приложить больше усилий, стандартные действия не помогают. Работают другие алгоритмы.

Теперь, чтобы весь этот механизм работал, вам необходимо разработать карты бизнес-процессов. Допустим, вы хотите что-то приготовить, назовите любое блюдо?

— Пицца.

Пицца — это конечный продукт. Чтобы ее приготовить, необходимо запустить множество процессов. Например, в первую очередь понять рецепт. Затем вы должны купить ингредиенты — сыр, муку и так далее. Потом почистить и подготовить ингредиенты, замесить тесто. Всё это — процессы. И все они должны быть расписаны, как карта. Почему?

В ресторанном бизнесе есть понятие техкарты. Вспомните «Додо Пиццу» — почему эта компания с каждым годом масштабируется? Потому что они сделали так, чтобы любой человек, не имея специфических навыков, мог сделать классную пиццу. Как? Для него расписана техкарта. Сколько граммов какого ингредиента добавлять, сколько секунд или минут на какой скорости перемешивать. А для нужного размера пиццы сделали шаблоны — ты по-любому не промахнешься.

Регламент — великое благо!

— *Получается, под каждую позицию должен быть прописан четкий регламент?*

Если вы откроете в Google шаблон карты бизнес-процессов, то увидите, что каждый процесс расписан стрелочками. Вот так и должна выстраиваться любая карта процесса — начало и конец. А в промежутке необходимы действия и кто за них отвечает. Это снижает вероятность не сделать или сделать неправильно.

Когда карта процессов выстроена, расписываются регламенты, которые регламентируют эти процессы. Расписаны все действия: «этот шаг должен быть сделан за столько-то секунд». И так — по каждому направлению. Например, в бизнесе есть продажи — должен быть отдельный регламент по продажам, по обслуживанию клиентов. Есть логистика — отдельный пошагово расписанный документ, иногда до сорока или даже до восьмидесяти листов. Человек, который приступает к работе, должен в первый же день получить эти регламенты — ему нужно дать на изучение три или четыре дня. Потому что сотрудник — это шестеренка в механизме, и этой шестеренке нужно расписать регламент. Если вы устроитесь в «Кока-Колу», которая уже сто тридцать лет на рынке, то вам дадут толстенькую папочку и два дня, и дальше никто с вами нянчиться не будет. В этой папочке расписан весь регламент ваших обязанностей. Либо еще есть формат онлайн-платформ или видеообучения.

Или в «Макдоналдс» — если не ошибаюсь, у них текучесть кадров составляет более тысячи процентов! Столько сотрудников просто невозможно обучить — с этим не справится ни один эйчар. Поэтому там расписаны и автоматизированы все регламенты. Приходит к ним работать студент — он садится за компьютер или получает папочку, он изучает тот или иной процесс и приступает к работе. И он делает всё лучше, чем любой специалист, потому что всё автоматизировано. Это как трафарет, в который невозможно неправильно

заливать материал. При регламенте вы не можете допустить ошибку, даже не имея образования.

*— А есть какие-то принципы
составления регламента? Или это просто
форма?*

Это должны выстраивать вы. Помните пример с одеждой: чужой костюм будет вам или узок, или широк, и вам будет дискомфортно. Так же работают регламенты. Я часто приглашал консалтинговые компании, которые делали мне регламент. Они так классно всё расписывали, оставляли красивые папочки, брали за это бешеные деньги, а потом я ничего с этими регламентами не мог делать. Знаете, почему?

— Почему?

Во-первых, потому что сам не понимал, что это такое. А не понимал, потому что не я это выстраивал. Что-то я, может, и понимал, но не вникал в эти процессы и не знал, зачем тот или иной процесс туда включен. Я видел очень много ребят, которые на этом прогорели. Только когда я начал выстраивать эти бизнес-процессы вместе с консалтами, они и подошли под мой проект и начали работать.

Вы можете прямо сейчас открыть ChatGPT и сказать: «Предложи мне шаблон регламента по расписанию бизнес-процесса». Он всё красиво распишет, но это будет шаблон. Для начала можно воспользоваться и шаблоном, но его, опять же, нужно адаптировать под себя. Если у вас большой офис, два или три этажа, и один сотрудник какого-то отдела должен каждый день нести отчет или товар с первого этажа на второй, то есть статистика: в день он теряет минимум полтора часа только на это. Почему? Потому что сам процесс занимает, допустим, десять-пятнадцать минут. По пути он кого-нибудь встретит, поболтает, потом зайдет в туалет, потом пойдет покурить. Это измерялось хронометражом — и в Европе, и в Америке, и в Японии.

Потом они придумали систему оптимизации бизнес-процессов Кайдзен. Сейчас на ней построены все корпорации и крутые компании — и Toyota, и Boeing, и многие другие. Но Кайдзен не всегда подразумевает использование технологий. Вы, наверное, видели в фильмах или лично, если были в Европе или Америке: если должны двигаться какие-то бумаги с верхних этажей на первый, они заталкивают бумаги в капсулу и спускают ее по специальной трубе. Почему? Потому что они знают, что это — оптимизация рабочего времени и расходов. Если я каждый день на этом теряю пусть даже полчаса — сколько теряю за двадцать четырех рабочих дня?

— Полдня, двенадцать часов.

Да, двенадцать часов. Соответственно, во сколько обходится стоимость моего рабочего часа? За рубежом обычно от двадцати до сорока долларов. Умножайте эту цифру на двенадцать. Потом еще раз на двенадцать — это будет сумма за год. Потом, допустим, на пять лет, если я проработаю столько в этой компании. Представляете? А если таких сотрудников десять? А если пятьдесят?

Я тоже обучался этому. Специалисты Кайдзен говорили: «Ты не обязательно должен внедрять автоматизацию, если не можешь себе это позволить. Но до этого должна быть внедрена стандартизация — это и есть регламенты. Тебе нужно, чтобы люди не ходили из одного кабинета в другой — просто сделай на стене форточку». Это и есть оптимизация процесса.

*— Интересно, как это реализовывается сейчас,
когда очень многие люди работают на
удаленке? Я слышал, что есть трекер времени,
который за тобой следит...*

На удаленке это делать вообще легко. Даже у меня стоит CRM-система, которая показывает, сколько часов я активно двигался и продавал — генерировал лиды, звонил и так далее. Этот дашборд трекером показывает каждый мой шаг. А есть просто готовые рабочие столы с функцией: он, как дашборд, показывает, сколько человек находится в твоем рабочем процессе (а не просто «открыл-закрыл»).

Вы видели красные машины?

Дмитрий, слышали о теории красной машины?

— Да.

Как вы ее изучали? Что знаете о ней?

*— Это эксперимент, в котором людей
попросили думать о красных машинах, и
поток красных машин увеличивался.
Правильно?*

Нет, это другая тема. Скажите, сколько Вы за сегодня видели красных машин?

— Не считал.

А если бы я утром сказал вам: «Дмитрий, за каждую увиденную красную машину я заплачу вам десять тысяч рублей», — сколько бы вы насчитали их до вечера?

— Много!

А знаете, почему? Потому что ваш фокус был бы там. И вы начали бы видеть красные машины. А поскольку ваш фокус сейчас на другом, то вы не замечаете красных машин, даже если их рядом с вами сотни. Так и в бизнесе: большая проблема предпринимателей в том, что, оказывается, чистую прибыль своего бизнеса они не делают такой «красной машиной». А нужно!

Я задаю ребятам вопрос: сколько ты хочешь заработать? Они говорят: хочу «икс два». Стоп. Я спрашиваю: «Для чего?» Никто не знает! Уворачиваются от прямых ответов. Я повторяю: «Для чего тебе бизнес?» Начинается: самореализация, масштаб, чтобы открывались филиалы, чтобы было много сотрудников, создавались рабочие места — в общем, всё, что угодно, лишь бы не прибыль. И я не могу понять, почему.

— Наверное, потому что считается постыдным — делать что-то ради денег.

Это большая ошибка, которую я и сам совершал долгие годы. Для чего вообще существует бизнес? В чём его смысл, если не в прибыли?

— Говорят, что деньги ради денег — это бессмысленно.

Нет, давайте будем называть всё своими именами. Если цель бизнеса — не заработка, то это — социальный проект. А если бизнес — то владелец должен думать о прибыли. Фокус должен быть на прибыли, и на прибыли сегодня! Это стратегия построение cashflow, то есть денежного потока — заработать сегодня. Оказывается, в этом и таится самая большая ловушка: люди либо не хотят делать себе установки на заработок, либо вбили себе в голову что-то вроде самореализации или масштабирования. Готовы стать героями, но только не зарабатывать! О себе вспоминают в последнюю очередь: когда прибыли нет, они всё вкладывают — инвестируют.

Я тоже был таким, и только в этом году полностью поменял вектор. В итоге ты зарабатываешь в другом месте, чтобы сохранить этот бизнес, содержать компанию и сотрудников, оплачивать маркетинг и аренду, но на себя заработанные деньги не тратишь. И со временем этот бизнес начинает тебе надоедать и даже бесить, у тебя появляется выгорание, апатия.

И это не единичные примеры. За последние два месяца я переговорил, наверное, с пятьюдесятью или даже семьюдесятью предпринимателями, в том числе очень крупными. Везде проблема именно в этом. Они не тратят прибыль на себя, не выводят дивиденды. Мозг не понимает, зачем нужен бизнес, и нет вкуса заработанных денег.

А когда ты не тратишь заработанные деньги на себя, энергия сливается. Она уходит с каждым днем. И твой бизнес становится твоим якорем, и ты всё чаще думаешь: «Да зачем этот бизнес вообще мне нужен?»

При правильном фокусе прибыль растет. Потом ты начинаешь фокусироваться на дивидендах, вытаскиваешь их и тратишь на себя: шоппинг, полеты бизнес-классом, хорошая машина, дом и так далее. Когда ты тратишь на себя и своих близких — ты кайфуешь и получаешь от этого энергию. Ты позволяешь себе профессиональных дорогостоящих сотрудников, престижное обучение, технологии, программное обеспечение и многое другое, что может увеличить прибыль.

И только в этот момент ты и понимаешь смысл бизнеса.

Да, смысл жизни, самореализация — это, конечно, звучит красиво. Пофилософствовать таким образом бывает приятно. Но если ты делаешь

бизнес пять лет, десять, а заработанные деньги опять инвестируешь и содержишь на них офисы — твой мозг не понимает, зачем позволяет заниматься тебе этим делом.

Я консультировал в этом году многих людей. Как только сдвинул фокус предпринимателей, которые обращаются за помощью, на прибыль, — вы не поверите: семьдесят-восемьдесят процентов из них вовлеклись в бизнес по-другому! Они наперебой говорили мне: «Почему мы до сих пор этого не делали?» У них вдруг появилась энергия! Один вообще рассказал, что за два месяца увеличил прибыль на шестьдесят процентов, хотя не мог сделать этого годами. А почему? Потому что прибыль не была его «красной машиной». Фокус был на чём угодно, только не на прибыли.

— Интересно. Ведь мы начали говорить о бизнесе именно с понятий «миссия», «ценности». А сейчас...

Так я же не говорю взять и отменить ценности и миссию! Я говорю, что это, наоборот, усилит и то, и другое! Потому что когда в компании есть прибыль, ты можешь позволять себе социальные проекты, содержание социальных пакетов для сотрудников, наём лучших, качественных кадров, которые будут создавать тебе лучший продукт, лучшие технологии, новые программы. Это ни в коем случае не значит, что всё, кроме прибыли, уходит на задний план и все должны стать меркантильными людьми и только зарабатывать и зарабатывать. Я говорю об эффективном управлении финансами!

— Почему же предприниматели боятся даже себе признаться в том, что действуют ради денег? Может быть, им не хватает продолжения этой мысли: «Ради денег, которые я буду направлять на...» (далее можно подставить свои ценности)?

Да, на ценности, которые несет его компания, на реализацию ее миссии. Я сказал в самом начале, и повторю: деньги — всего лишь инструмент, который помогает достичь целей и реализовать возможности. А как вы собираетесь строить бизнес без фокуса на прибыли? Сколько он выдержит?

— Пока не проедятся все сбережения.

Вот об этом я и говорю! Надо признаться, что сутью бизнеса должна быть генерация прибыли. Если ее нет — то нет смысла заниматься бизнесом. Но генерация будет только тогда, когда вы будете давать ценность взамен. Цена всегда равна ценности.

— А что такое тогда деньги?

Я же сказал: это инструмент.

— Но есть же, наверное, какое-то определение из учебника...

Мой наставник учит, что деньги — самый лучший работник. Если вы их размещаете правильно — то есть устраиваете на хорошую работу, — то он не болеет, у него не портится настроение, нет выходных, он не требует отпуска, не прерывается на кофе и круглосуточно работает на вас. Видите, какой хороший работник, если вы умеете ими управлять! А если нет, то деньги — плохой работник. Если вы не умеете устраивать их на работу, то они вами управляют, становятся вашим господином. Если нет денег — то они диктуют, во что вам одеваться, что есть, где отдыхать, на чём ездить. Они вас ограничивают и говорят, как вам жить. Поэтому мой наставник всегда говорит: «Ты должен ставить свои возможности выше денег». Только так!

— Почему же большинству людей трудно устроить этого сотрудника на хорошую работу?

Никто не говорит, что трудно. Просто надо научиться.

— За счет тех инструментов, которые мы даем в этой книге?

В том числе, да. Здесь их всего несколько, а на самом деле их сотни или даже тысячи. Есть масса вариантов, но суть в конечном счете одна — во всех книгах по финансовой грамотности. Вы должны научиться считать и сохранять. Всегда есть три этапа заработка: зарабатывание денег, их сохранение и приумножение. И эта формула не меняется.

Чтобы овладеть какой-либо профессией, люди учатся пять лет. Но ведь управление деньгами или людьми — тоже профессия. Так почему же мы этому не учимся? Люди МВА заканчивают — и то не умеют создавать бизнес!

— Но если мы говорим, что бизнес — ради денег, то для многих молодых людей деньги могут стать испытанием, которое они не смогут выдержать. Я знаю людей, у которых сначала вроде бы получалось с бизнесом, а в результате все деньги сливались на какие-то цацки и девочек.

Это вопрос ценностей. Вы как личность должны расти по всем параметрам. Если вы растете только умом и не телом, не духом, то не будете сформированы как личность. Это как с воспитанием детей: если вы заботитесь только о развитии IQ у своего ребенка, то он станет ботаником, но не сможет постоять за себя или превратится в изгоя. Если наоборот — забыли про интеллект и занимаетесь только его телом — он станет социально опасным для окружающих, а то и вовсе одним ударом убьет кого-нибудь. Это основополагающие вещи, которые вы должны развивать параллельно: разум, дух, тело, душа.

Я знаю много молодых людей, которые резко заработали большие деньги и тут же потеряли смысл жизни, потому что у них не было развития духовности. Или наоборот — они только сливало все деньги, вплоть до алкоголизма и наркомании. Это вопрос окружения и ценностей человека. Личность не может, как и птица, летать только на одном крыле.

— Если говорить о деньгах как об инструменте, что нужно мне как молодому предпринимателю делать с деньгами, чтобы они стали хорошим работником?

Для начала нужно элементарно понять, сколько вы хотите заработать.

— За всю жизнь?

Да хоть за всю жизнь! В этом проекте, за год, за какой-то период. Это первая проблема: люди не знают, сколько хотят заработать. Когда я задаю людям этот вопрос, они теряются. Итак, сколько вы хотите заработать?

— Ну я сразу начинаю думать, что это значит. За год, за жизнь...

Окей, за год, или за жизнь, неважно. Дайте мне конкретику!

— Всё равно не знаю...

Вот видите, вы сами не знаете. А если не знаете, как же ваш мозг должен сконструировать дорожную карту на эту сумму? Ведь мозг работает как навигатор.

Первое — нужно понимать, сколько вы хотите заработать. Не важно, за какой цикл и в каком проекте. Второе — вы должны понимать, для чего эти деньги вам нужны. Пока ответов на эти вопросы в вашем подсознании нет, у вас не будет и желаемой суммы.

— Это должна быть какая-то материальная цель, типа миллион долларов, квартира в Москва-Сити?

Это общие слова, понимаете? Квартира в Москва-Сити — на каком этаже? Какая квадратура? С каким дизайном? С каким ремонтом, какой стоимости? Должна быть конкретизация! Вот тогда вашему мозгу будет легче достичь этой цели. Соответственно, появятся возможности, инструменты для ее достижения. И в бизнесе точно так же: вы должны четко понимать, сколько хотите заработать — за полгода, год, за пять лет.

— То есть получается прямая корреляция. Мой бизнес приносит столько-то, оборот у него

*такой-то, из этого оборота я забираю себе
столько-то.*

Вот видите, это неправильный алгоритм, потому что вы отталкиваетесь от оборота. Причем тут оборот? Желая заработать, я всегда отталкиваюсь от прибыли, от желаемой суммы. Потом подгоняю все планы под эту прибыль, чтобы ее получить.

Условно, я говорю себе: «Я хочу заработать миллион долларов». Значит, я должен понимать, сколько продаж нужно сделать с учетом маржинальности, чтобы заработать миллион. Высчитав нужный объем продаж за год, я должен понимать, сколько клиентов мне для этого нужно. И так далее.

*— Вот я проанализировал, поставил цель,
составил план. Каким образом я сгенерирую
нужную прибыль? И сколько я смогу оставить
себе? Деньги уже начали работать на меня или
пока еще нет?*

Вы всего лишь поняли, чего и сколько вы хотите, определили точку «Б». А теперь вы должны, как навигатор, выстроить к ней дорожную карту, создать операционный план. Вы поняли, сколько вам необходимо продаж, лидов, охвата. Теперь нужно понять необходимое количество филиалов, каким должен быть объем продукции или услуг, сколько сотрудников требуется нанять, какой бюджет выделить на маркетинг. Другими словами, идет расчленение этого слона. Может быть, он будет состоять из ста шагов, может, из двухсот.

Необходимо пошагово расписать, как всё сделать: нанять, дать задание, создать какие-то процессы, купить программное обеспечение, запустить таргет, обработать лиды, увеличить повторные продажи, придумать программу лояльности и так далее. То есть сделать так, чтобы шансов не заработать не было. Я смог объяснить?

— Да.

А теперь вопрос: а куда девать духовные ценности? Если не будет прибыли, они быстро улетят, поверьте мне на слово. Вашего проекта не будет через год, если нет прибыли. И вероятность реализации вашей миссии просто нулевая. Вы долго не продержитесь. Многие проекты умирают именно из-за смещения фокуса.

Действия

Всё, о чём мы говорили с вами на наших встречах, не будет работать без действий. Боевого плана, который будет позволять сделать всё, не отступая и не тушуясь. Почему люди не получают результат? Как вы думаете? Они обучаются годами, прокачивают себя и свои навыки, но...

Они не предпринимают шагов. Инструмент, который я хочу предложить вам здесь — это операционный план. Он помогает мне и моей команде

двигаться, не отвлекаясь на пейзаж и не расслабляясь. Да, это самый банальный инструмент. Но от того он не менее важный. Trello, «Битрикс», Notion, Excel, Гугл-таблицы — вы можете вести план там, где вам удобно. Но вы должны его вести, если хотите достичь цели. Ваш план будет заставлять вас двигаться вперед.

— *А зачем предпринимателя заставлять?
Я думаю, каждый предприниматель и так
замотивирован действовать...*

А вы мотивированный человек?

— *Кажется, да...*

А что вам мешает делать в десять раз больше?

— *Я понимаю, что нужно делать больше, но
сейчас слишком много операционных задач.*

Вот видите, все думают так же. Мы ставим такой блок у себя в голове и успокаиваем себя. А когда вы фокусируетесь, ведете трекинг задачи и устанавливаете ответственных — у вас нет возможности не сделать, понимаете? Это ваша декларация. Ваши морковки спереди.

Бывает, когда просто лень. Даже у меня: включается лень, и не хочется двигаться. Потому что человек сам по себе — ленивое существо. В такие моменты я ставлю себе челленджи — нереальные задачи. И при этом заключаю пари с коллегами и партнерами — если я это не сделаю, то отдам тебе столько-то.

Недавно мы поспорили с партнерами, что за два месяца похудеем на десять-двенадцать килограммов. Кто это не сделает, скидывает двадцать тысяч долларов. Как вы думаете, сколько из нас добились результата?

— *Все?*

Ну конечно все. Как вы знаете, богатство — это набор правильных привычек. Тех привычек, которые ведут вас к нужному результату. А бедность — набор неправильных привычек.

Правильные привычки: откладывать деньги, заниматься спортом, стремиться к саморазвитию, читать книгу, быть в правильном обществе, контролировать окружение, работать с наставником, работать над духовностью, путешествовать. Неправильные: курить, употреблять алкоголь, тратить время в соцсетях, не работать с наставником, быть транжирой, преждевременно покупать мечту, не заниматься саморазвитием, не заниматься спортом, смотреть телевизор, иметь слабое токсичное окружение.

Часть 3. Новые начинания

На нашу последнюю встречу с Анваром Вайдуллаевичем я опоздал. Конечно, я помнил, как он относится ко времени, и добираясь по ленинградским пробкам до его офиса, уже не ожидал, что встреча состоится. Когда я вошел, Анвар принимал другого предпринимателя и что-то активно рассказывал ему.

— Здравствуйте, Дмитрий, — сказал Анвар, когда я зашел в кабинет, — Присядьте, послушайте, вам тоже будет полезно. Александр, вы не против?

Этот вопрос был адресован уже его собеседнику. После одобрения Александра, Анвар продолжил.

Встреча 8. С Александром

— Я услышал четыре-пять запросов. Чтобы вы понимали, это четыре или пять разных стратегий. То, что хотите стать Оскаром Хартманном, — это круто. Я поддерживаю, я не против. Но надо понять, для чего. Я, например, за последние полтора-два года полностью поменял стратегию. Я тоже, как вы, думал: «Стану как Оскар Хартманн».

Я по натуре стартапер, чтобы вы понимали. Я запускаю уже сорок третий проект. И успел двадцать семь из них угробить, и тем не менее продолжаю запускать. И сейчас, если вы меня вернете на точку «ноль», я никогда не буду запускать мультипроекты. Пока один проект не выведу, условно, в год на минимум миллион долларов чистой прибыли, другой я даже не буду рассматривать.

Стратегия Оскара Хартманна другая. Помните, на стратегической сессии в клубе я объяснял, что есть три вида предпринимательства: первый — для кэшфлоу, то есть для построения денежного потока, второй — для капитализации, и третий — для наследия. Это три разные стратегии. Вот Оскар Хартманн — пример именно второй стратегии, где он работает на капитализацию и, как бизнес-ангел, продает свои бизнесы с иксами, делает диверсификацию своих активов, и так далее. И, соответственно, у него были и будут не один убыточный проект.

— Да, я знаю...

— Вопрос в другом — зачем вам это надо?

— Анвар, я такой заряженный после Эмиратов и приехал. Мы были на форуме, где присутствовали все топ-предприниматели мира, я их всех послушал. Я подумал: «А чем я-то отличаюсь?» Все, что они говорят, я понимаю. Я хочу испытать свой потенциал. Анвар, вы живой человек, я же вижу, что вы не выдуманы. То есть я копирую многие модели поведения людей и мышление, в том числе...

— А вы не задали самый важный вопрос: «Почему я передумал, что поменялось? Почему я не хочу вести сто пятьдесят параллельных проектов сейчас?» Мне сорок пятый год идет. И при этом, как я сейчас понимаю —олжизни я потратил, чтобы только изучать вопрос. А когда деньги будем зарабатывать? Почему до сих пор нет миллиарда долларов?

— У меня?

— У меня, например. Почему нет? И не будет. Знаете, почему? Хартманн с его талантом — столько он строит, столько пашет, сфокусировано работает — капитализацию на миллиард долларов, может быть, видит, но ведь зачастую компании с такой капитализацией могут быть убыточными. Если ваша цель — капитализация, то знайте: сегодня там денег не будет. Миллиарды так не зарабатываются. Поэтому я должен понимать: ваша цель — деньги или просто проверить себя, реализовать, иметь пятьдесят проектов, быть узнаваемым? Это разные стратегии.

— Допустим, я понимаю, моя тысяча торговых точек автозапчастями — это один миллиард пятьсот тысяч рублей.

— Полтора миллиарда рублей. Чего, чистой прибыли? Активов? Капитала?

— Это оборот компании. Когда я открою тысячу точек, чистая прибыль моей компании будет половиной этой суммы. То есть моя математика бьется в «икс два».

— Смотрите, вы хотите сказать, что хотите полтора ярда, продав тысячу франшиз. Правильно?

— Да.

— Что изменится для вас, Александр? Полтора миллиарда — и что изменится?

— Во мне это ничего не изменит. Понимание бизнес-процессов.

— Для чего тогда он вам?

— Чтобы сделать рабочую модель в каждом регионе, тем самым я заведу партнеров. То есть идея-то моя хорошая...

— Сейчас поймем, хорошая она или нет.

— В больших, ну, во многих бизнесах не хватает ресурсов. Некоторые люди не могут привлечь денег в свой бизнес. Я знаю хорошие бизнесы, просто они...

— Александр, не уходим от вопроса. Вы сказали мне, что хотите полтора ярда оборота, из которых чтобы разово половина вашей прибыли была, правильно? Для чего вам это?

— *Давайте так: это инструмент для выхода на другой уровень денег, для поиска других... Ну, то есть, опять же, вырасти в уровне партнерства, чтобы быть другим партнером в уровне денег за счет другого бизнеса. Ну и... Такой вопрос, для чего это — я сейчас сам сижу и думаю.*

— Видите? Вся проблема в этом. Я понял одну простую вещь. Мы с вами — люди в предпринимательстве, с амбициями — не осознаем, для чего хотим что-то, понимаете? Вот, например, вы сейчас говорите «на другой уровень партнерства». Вы хотите сказать, что на своем уровне не можете стать партнером со мной?

— *Давайте не так — я буду более заметным. Я могу продавать больше.*

— Для кого?

— Для себя. Я вообще историю делаю для себя. Я подбивал математику: за последний месяц, я больше миллиона отдал на благотворительность — я в жизни никогда столько в благотворительность не вкладывал! Я это вообще публично не рассказываю, потому что ко мне обратились просто несколько людей, которым нужна была помощь. Так я понял, что чем больше объём денег, чем выше ты растешь, тем больше людей, которым у тебя есть возможность помочь.

— Вот красавчик, Александр. Значит, нам нужно зарабатывать, или количество филиалов, или чтобы у вас пятьдесят бизнесов было?

— Деньги нужно зарабатывать, чтобы...

— Именно! Фокус должен быть на прибыли. Понимаете? Первая проблема предпринимателей: их фокус — не прибыль. Строить бизнес, реализовываться, создавать новые рабочие места, казаться кем-то — зачем это надо, если у вас миллиона за бортом нет? Поэтому на последней встрече я Дмитрию и говорю: «Дмитрий, фокус на деньгах!» — у него тоже такой ступор был. «А почему? А где социальная ответственность?» А я говорю: «Если у вас за душой пары миллионов нет, вы никому не можете помочь! Даже элементарно — себе, семье, близким». Вот вы говорите, что получаете удовольствие, отдавая деньги на благотворительность. А если вы убыточный, будь у вас хоть десять проектов без денег, вы сможете делиться? Значит, фокус где должен быть?

— На прибыли.

— Бинго. Знаете теорию красной машины? Вы фокусируетесь на красной машине. Понимаете? Человек должен понимать, сколько хочет заработать — в год, в месяц, за пять лет, без разницы. Это первое. Второе — фокусироваться на этом. Как это сделать? Вы никогда не заработаете эти деньги, пока не поймете, как это сделать. Вот вы хотите тысячу франшиз. Зачем, скажите мне?

— Ну, для меня это инструменты больших бизнесов. В смысле, я понимаю, что моя модель франшизы работает, и это для меня инструмент нахождения новых бизнесов. Я даю инструмент...

— Зачем, Александр? Просто честно ответьте, зачем?

— Ну, чтобы делать больше бизнесов дальше.

— Зачем делать больше бизнесов?

— Чтобы было больше денег.

— То есть, конечный результат каков?

— Деньги, конечно.

— А если деньги, почему опять нужно строить новые бизнесы, когда можно заработать на этих же франшизах в два раза больше?

— Объём рынка, то есть в моём случае... Почему я вообще франшизы начал продавать? Вот, допустим, мы сегодня продаем франшизу — я создаю партнерство. Мне нравится продавать машины — я не хочу торговать спичечными коробками. Я знаю, что этапы всей сделки те же самые — что я коробок спичечный продаю, что трактор за десять миллионов.

— Вы говорите, что хотите построить проект франшиз для генерации новых бизнес-моделей.

— Потому что я не понимаю, как сгенерить столько трафика на эти трактора, и для меня будет дешевый трафик, если я запущу людей через понятную для себя модель. Как лучше сделать? Двадцать два партнера или один, который станет всем наши франчайзи? Либо сделать в каждом регионе, допустим, десяток партнеров, у которых будет по четыре модели?

— Александр, давайте я скажу, какие вещи вам надо исправить, если вы хотите заработать реально большие деньги. Научитесь фокусироваться. Стрела, летящая к цели, не отвлекается на пейзаж. Выбрав какую-то бизнес-модель, вы должны научиться там зарабатывать. Например, на вашем месте я, если бы понял для себя, что зарабатываю на тракторах, с утра до вечера думал бы, как продать тысячи тракторов. По всему миру, без разницы. Я придумал бы инструменты, как это сделать. Пусть это франшиза, пусть реклама. Поверьте на слово, вы в голубом океане окажетесь в данный момент, если правильно поставите бизнес-модель.

Если сегодня я бы сел на ваше кресло, сфокусировался бы на этом — продать тысячи франшиз по полтора миллиона. А потом уже составлять план действий, как это сделать. Это просто. Я сейчас объясню пошагово, вы просто записывайте — потом поймете, почему я это говорю.

Первое — заказать финансовую модель. Второе — рассчитать экономику — четко, детально, чтобы это было презентабельно для инвестора, чтобы он не

боялся потерять деньги и был уверен, что он их приумножит. Третье — создать франчбук, который будет продавать за вас. Четвертое — самая большая проблема предпринимателей, и вообще отличие миллиардеров от простых людей — все думают, как это сделать. Я сейчас вам рассказываю, у вас в мозгу появляется вопрос: «Как это сделать?» Правильно? А знаете, как думают миллиардеры? «Кто это сделает?» Вы должны сказать: «Кто мне упакует и создаст франшизу?»

Вы перепрыгиваете с одной ячейки на другую, и это говорит об алгоритме вашего мышления. Партнерам я всегда говорю: «Ребята, когда мы работаем со стратегией, то не отвлекаемся на тактику». То есть мы четко знаем: мы должны заработать полтора ярда. Хоть убейте, я больше ничем не буду заниматься, пока не заработаю полтора ярда. Поверьте на слово. Я с утра до ночи буду придумывать инструменты, привлекать экспертов, консультироваться, искать ролевую модель, изучать емкость рынка, анализы — всё что угодно, чтобы заработать полтора ярда. Пока я это не сделаю, я не буду отвлекаться ни на что. Понимаете? Красная машина должна быть вашей чистой прибылью, потому что суть бизнеса, в моём понимании, — это получение прибыли. Если бизнес не приносит прибыли — это социальный проект.

Завоевать мир, построить проекты, быть владельцем того-то, оказаться кем-то — это просто установки, навязанные обществом. Вот вы говорите: «Я хочу стать партнером». У меня никакого барьера нет — вы им можете стать хоть сейчас, просто должны соответствовать. Дело не в том, что я не выбираю партнеров, например, по размеру оборота — мне, если честно, нет дела, какой у него оборот, мне не интересно, сколько у него активов. Для меня важнее его ценности как человека и как личности.

Не надо казаться кем-то. Вы просто должны зарабатывать большие деньги, если хотите больше помогать людям, реализовываться как личность, становиться сильным, увеличивать свой калибр. Зарабатывать чистую прибыль со старта и на протяжении всего проекта — один из важнейших навыков предпринимателя.

Вот пример: у человека более десяти заводов — это огромные активы! При этом они в месяц не генерируют ему даже ста тысяч долларов. И толку тогда с этих активов? Другой коллега гордился, что построил завод за полтора миллиона долларов. Я спрашиваю: «Зачем?» Выяснилось, что ему попросту навязали необходимость завода. Зачем строить завод, если можно строить рынок, продажи и процессы? А процесс производства можно передать в аутсорс или купить у другого собственным брендом даже с Китая.

Так и у вас, понимаете? Вы упакуете свою франшизу, постройте их пятьсот, потому что разовые заработки — это не деньги. Я не считаю это деньгами, например. А вот сорок процентов маржи в будущем с этих пятисот франшиз — серьезные деньги.

Когда у вас в кармане будет миллиард чистой прибыли, вам уже не нужно походить на кого-то. Так лучше каждый месяц иметь в кармане миллиард чистой прибыли, чем иметь десять компаний, которые вместе не дают этой суммы даже за год. Согласны или нет?

— Согласен. Просто для жизни же вообще много денег не надо, да? Ну, на самом деле, в моём случае пятьсот тысяч рублей хватит, чтобы закрыть все мои потребности.

— Почему, почему ваши потребности закрываются с пятьсот тысяч рублей? Просто вы не поднимаете свои потребности. У вас амбиции больше, чем у меня — я вижу их. Но вы просто смирились, что у вас пятьсот тысяч, и вас это устраивает.

— *Нет, я не смирился. Я просто в прошлом году поймал пятнадцать миллионов кассового разрыва, и...*

— Нет, вы себя ограничиваете, это проблема. А ограничиваете, потому что знаете, что вам этого не позволяет чистая прибыль. Понимаете? А почему не позволяет? Потому что чистая прибыль — не ваша красная машина. Потому что вы фокусированы создавать бизнес и количество чего-то. Да зачем это всё надо, если вы не можете сами в месяц играючи потратить, условно, миллион или пять миллионов? Зачем это? Вот я недавно с партнерами сидел и понял для себя такую сильную вещь. Когда вы покупаете белье, вы думаете, сколько вы потратили?

— *Нет.*

— Нет, правильно? Или когда кушаете в ресторане, вы думаете, сколько потратить? Нет. А знаете почему?

— *Я к этому и иду.*

— Есть ребята, которые покупают Lamborghini или Ferrari. Они так же как белье их берут — не замечают этого. А мы с вами что делаем?

— *Считаем, сколько это стоит.*

— Планируем. Может быть, год, может быть, пять лет, а может, кто-то вообще не мечтает даже.

— *Мечтаем.*

— Понимаете, проблема в самоограничениях. И вы сейчас говорите мне, что пятьсот тысяч закрывают ваши потребности. Вы программируете свой мозг: «Хватит, больше мне не надо, давай лучше будем на другом фокусироваться». Значит, редко балуете себя. Когда вы покупали часы за миллион рублей в последнее время?

— *Пока еще не покупал. Таких часов у меня нет. Куплю. У меня день рождения скоро, за два с половиной миллиона куплю!*

— Вы не представляете. Мы недавно были на разборе — у меня есть ребята, годовики. Мы сидим с одним парнем — он в год, чтобы вы понимали, зарабатывает шестьсот тысяч долларов чистой прибыли. И до сих пор себе даже айфон не позволил — у него доход не растет.

— *Айфон?*

— Я ему объясняю, что проблема не в прибыли, а в личности. Твой мозг просто не понимает, для чего тебе нужно увеличение прибыли, когда тебя устраивает шестьсот тысяч долларов. Он не тратит на себя, его мозг не понимает, зачем еще, куда еще тратить? Наставники его буквально заставили купить айфон за две тысячи долларов, и у него случился взрыв мозга! Как он сопротивлялся, вы не представляете! И как только он позволил себе, то сразу же сломал свой финансовый потолок. Последний раз звонит мне и говорит: «Анвар, вы не представляете, у меня доход сам по себе растет!» Я ответил: «Конечно будет расти. А что ты думал?»

— Я пока не заработал на *Lamborghini*.

— Почему не заработали?

— Потому что не было такой цели.

— Почему не было?

— Не было даже понимания, что могу заработать.

— Почему?

— Потому что я даже, наверное, в какой-то момент не мечтал об этом.

— Нет. Надо думать, как и сколько заработать здесь и сегодня. Сколько я должен заработать в этом месяце? Вообще понять, сколько нам нужно денег. Сколько вам, Александр, нужно денег, чтобы вы сказали себе: «Я — крутой чувак»?

— Если пятьсот миллионов будут мои, я буду считать себя в этом году крутым чуваком.

— Второй вопрос: зачем эти деньги вам?

— Как громко тикают часы. Короче...

— Не придумывайте, четко скажите, зачем это вам?

— Пятьсот миллионов — это же... У меня есть цели помочь своим родителям, закрыть свои потребности, все имеющиеся возможности. Просто я понимаю, что смогу их закрыть.

— Александр, еще раз, для чего вам пятьсот миллионов рублей?

— Так как мы в материальном мире живем, больше пользы принести.

— Вы считаете, что человек может принести больше пользы только при наличии пятисот миллионов рублей? И что эти пятьсот миллионов, конкретно?

— Чтобы себя красавчиком посчитать.

— А сейчас не считаете?

— Не настолько в финансовом плане. Есть же вы, есть, знаете, Гребенюк, который...

— Я себя в любом случае красавчиком считаю. Есть у меня деньги, нет — без разницы.

— А какие доказательства...

— Сейчас мозг сопротивляется, он оправдывается. А для чего пятьсот реально нужно?

— Слово «не знаю» нельзя же говорить? Я сейчас подумаю, для чего он мне нужен.

— Давайте, я не тороплюсь.

— Вот я ответил, вы сказали, может быть, ответ неверен. Но, конечно, я не все пятьсот миллионов готов отдать в благотворительность. Все потребности своих родителей, семьи, окружающих, я могу закрыть в моменте. На каждый рост денежного шага у меня будет больше возможностей помогать всем вокруг.

— Александр, смотрите. Нам не надо придумывать. Если вы касательно благотворительности говорите, то в Библии сказано, что вы одну десятую должны дать, десять процентов, в Коране — два с половиной процента. Хотим мы, не хотим, но это уже установлено религией. Значит, из пятисот миллионов пятьдесят, условно, пойдут на благотворительность. Четыреста пятьдесят осталось, для чего?

— Есть подсказка, Анвар?

— У каждого это индивидуально, я за вас не могу решить. Зачем вам деньги — должны знать вы. Я знаю для чего мне деньги — миллиард даже знаю, зачем. А вот вы должны для себя понять сами.

Самая большая проблема людей, которые хотят зарабатывать больше — у них нет причины. Их мозг сопротивляется, не видит возможностей, не понимает, для чего нужны большие деньги, и соответственно не ведет людей в том направлении.

Однажды наставник купил пятнадцатиминутную консультацию у Ричарда Брэнсона. Он спросил: «Как заработать большие деньги?» Тот ответил: «Чтобы заработать миллиард, у вас должна быть причина».

С тех пор, приступая к любому делу, я сперва ищу причину.

Дмитрий, вы выйдете в минус тридцать или минус сорок пять на улицу?

— *Нет.*

А если вам или вашей семье нечего есть?

— Тогда выйду.

А что изменилось?

— Появилась причина.

Видите, у вас должна быть причина, которая перевесит ваши хотелки.

После тренинга под названием «Встреча миллионера с миллиардером», который организовал наставник, я долго и скрупулезно искал причину. Когда мне все-таки удалось ее найти, рост был быстрым и кратным.

Всегда нужно находить причину, которая поведет к большой цели — таков мой главный инсайт. Александр, что думаете по этому поводу?

— Сколько же времени и денег я упустил, не понимая эти вещи...

Постскриптуm

Дмитрий, наши встречи в итоге были для вас полезны?

— Конечно, Анвар, они в корне поменяли мою жизнь.

Вы пришли, как штатный сотрудник своего издательства. Кем вы сегодня себя считаете?

— Благодаря этим встречам я смотрю на мир иначе.

Что вы имеете ввиду?

— Мне кажется, я мыслю как предприниматель. Я смотрю на все процессы, что меня окружают, будто бы как на бизнес. У меня открылись глаза на качество сервисов, которыми я пользуюсь, на взаимоотношения с коллегами и даже друзьями. Сегодня я совершаю гораздо больше целевых действий, чем тех, которые мне кто-то сказал делать.

Да, Дмитрий, уверяю вас, вам скоро станет тесно. Если вы продолжите в том же духе, у вас нет шанса не достичь успеха. Очень за вас рад.

— Спасибо, Анвар Вайдуллаевич. Как вы думаете, может быть, сделаем из нашего диалога книгу?

P.S. Когда вам становится тесно, летите вверх

Как вы помните, когда мы начали работу с Анваром Вайдуллаевичем, я был штатным сотрудником в издательстве REDLIBER. Так, несколько наших насыщенных диалогов для моих журналистских заметок превратились в полноценную книгу, в которой я почувствовал огромный потенциал на изменение жизни многих людей. Эту книгу вы сегодня дочитываете. Я услышал в словах Анвара стремление не просто зафиксировать свой опыт на бумаге, не только оцифровать знание, но и действительно повлиять на современный бизнес в СНГ. И какое ему предстоит будущее.

Я должен был быть интервьюером, мне следовало задавать вопросы и вести диалог. Но в какой-то момент мы словно поменялись местами, и услышанное в его речи вдруг стало эхом отзываться в моём сознании каждый раз, когда я участвовал во внутренних процессах издательства, где работал. Я начал видеть больше. И уже далее мое расширенное видение конвертировалось в действия: применение технологий моего учителя, использование инструментов стратегического менеджмента в полях, поиск путей собственной реализации каждую секунду — и теперь я не просто принимал участие и выполнял свои обычные задачи, мне удавалось совершенствовать процессы, внедрять идеи и создавать новые продукты внутри существующей структуры.

Так, постепенно, мои идеи стали расти вместе со мной, и появился совершенно новый отдел со своей оргструктурой, вовлеченными людьми и твердыми результатами. И этот отдел мне посчастливилось возглавить. У меня появился собственный продукт, который удалось реализовать. Всего восемь встреч, и моя жизнь уже не могла оставаться прежней, потому что уже сам я был другим.

«В мире нет ни одного чемпиона, у которого нет тренера».

Эти слова Анвара Вайдуллаевича, сказанные на первой встрече, стали судьбоносными для меня, ведь именно с этой фразы, с первого произнесенного звука он уже не был участником обычного интервью — он был наставником, хозяином диалога, ведущим меня в мое расширение. И сегодня я чувствую, что вместе со мной в это расширение пойдет огромное количество людей, которых информация из этой книги подвигнет создавать новое. Расширяться, чтобы и мир вокруг становился больше.

«Когда вы узнаете то, о чём я говорю, вам быстро станет тесно».

Так сказал Анвар на одной из наших встреч. И эти слова стали пророческими. А сегодня эти слова направлены вам, уважаемый читатель. Летите вверх.

Дмитрий Зайцев,

креативный директор издательства REDLIBER

Благодарности

В завершение книги я хочу выразить искреннюю благодарность людям, без которых мой путь был бы совершенно другим.

Прежде всего хочу поблагодарить родителей — людей, которые заложили во мне фундамент жизненных принципов, ценностей и стремлений.

Отец, я бесконечно благодарен Вам за то, что Вы всегда были для меня примером того, каким должен быть настоящий мужчина. Вы показали мне, что сила мужчины не только в решительности и амбициях, но и в умении брать ответственность за свою семью, держать слово и не бояться трудностей. Ваше терпение, стойкость и спокойствие научили меня преодолевать жизненные вызовы с уверенностью. Вы научили меня, что настоящий мужчина — это тот, кто сохраняет достоинство в любой ситуации и не сдается, даже когда обстоятельства идут против него. Ваш пример стал для меня ориентиром, благодаря которому я научился принимать важные решения, выстраивать отношения с людьми и нести ответственность за свои действия.

Мама, я благодарен Вам за Вашу бесконечную мудрость, заботу и терпение. Вы вложили в меня самое ценное — умение быть человеком, который уважает других, ценит семью и всегда сохраняет тепло в душе. Ваши советы помогали мне даже тогда, когда я не сразу понимал их глубину. Вы научили меня слушать свое сердце, принимать взвешенные решения и быть внимательным к деталям. Ваш вклад в мое воспитание помог мне вырасти сильным, уверенным в себе человеком, который не боится трудностей и всегда идет вперед.

Вы оба были рядом со мной в моменты успехов и неудач, поддерживали меня в трудные времена и радовались моим победам так, словно это ваши достижения. Я знаю, что именно благодаря вашему труду, терпению и любви смог прийти туда, где нахожусь сегодня.

Особая благодарность моей семье — моей опоре и моему тылу и очагу, благодаря которому я спокоен.

Моим детям — вы являетесь главным стимулом для меня каждый день становиться лучше. Ваши улыбки, ваши мечты и стремления вдохновляют меня на новые идеи и проекты. Вы учите меня смотреть на мир с открытым сердцем и не бояться пробовать новое.

Моим сестрам и брату — спасибо за ваше тепло, поддержку и веру в меня. Вы всегда были рядом, и ваша помощь стала неоценимой частью моего пути.

Огромную благодарность хочу выразить своей команде — людям, с которыми мы построили столько проектов и прошли огромный путь. Мы вместе справлялись с вызовами, добивались успехов и шаг за шагом создавали что-то большее, чем просто бизнес. Без вашей преданности, идей и усилий многое из задуманного не стало бы реальностью. Спасибо вам за вашу энергию, профессионализм и стремление к общим целям.

Мои наставники

Шоира Музафаровна, я благодарен Вам за то, что на протяжении пятнадцати-шестнадцати лет Вы были моим наставником. Я многому научился у Вас в сфере менеджмента и управления. Вы всегда говорили: «Если у задачи нет срока, то это не задача», — и эта простая, но мощная мысль стала ключевой в моей работе. Вы помогли мне выработать дисциплину, научили ставить цели с конкретными сроками и управлять большими командами. Благодаря Вам я поверил в себя, потому что Вы всегда напоминали: «Ты сможешь». Спасибо за Ваш вклад в мое развитие как личности и профессионала.

Сайдмурод Раджабович Давлатов, Ваш тренинг стал для меня поворотной точкой в сложный период жизни, когда я находился в долгах и не знал, как выбраться. Ваши слова «учись или мучайся» стали для меня руководством к действию. С тех пор я не прекращал учиться ни на день, проходил все Ваши курсы и освоил множество ценных навыков.

Но самое главное — Вы сделали огромный вклад в мое становление как предпринимателя и сильного, системного бизнесмена. Благодаря Вашему опыту, связям и глубоким знаниям я научился мыслить масштабно, видеть перспективы там, где другие — только сложности.

Мы вместе построили множество современных проектов, которые не только принесли успех, но и дали мне мощный опыт управления и

стратегического мышления. Каждый из этих проектов был не просто бизнесом, а возможностью расти, пробовать новое и становиться сильнее.

Ваше наставничество не просто помогло мне выбраться из сложной ситуации — оно изменило мой подход к жизни и бизнесу. Вы научили меня, что настоящая сила предпринимателя — это умение смотреть вперед, строить долгосрочные стратегии и сохранять твердость духа при любых обстоятельствах.

Я искренне благодарен Вам за то, что Вы стали важной частью моего пути и сыграли огромную роль в моём росте как профессионала и человека.

Шерзод и Барно Турсуновы, Ваши инструменты масштабирования позволили мне

Владимир Маринович, спасибо Вам за ценные знания и опыт по развитию стартапов. Ваши идеи помогли мне системно подойти к построению и масштабированию бизнеса.

Игорь Борисович Манн, я благодарен Вам за глубокие знания в сфере маркетинга. Ваши стратегии стали важной основой в развитии моих проектов.

Особая благодарность **моему духовному наставнику**, который оказал колоссальное влияние на мое духовное развитие и научил меня гармонично сочетать духовный интеллект с эффективным бизнес-мышлением. Вы стали для меня ролевой моделью человека, который не только обладает миллиардовыми активами, но и держит высочайшую ответственность за Слово. Ваши действия всегда отражают Ваши принципы, и это ценно для меня как предпринимателя и человека.

И спасибо тем **многочисленным наставникам**, которые встречались на моём пути и вносили свой вклад в мое становление. Каждый из вас играл свою роль.

Отдельная благодарность тем, кто стал причиной создания этой книги

Особые слова благодарности хочу выразить людям, без которых эта книга могла бы так и остаться лишь идеей. Ваша поддержка, вовлеченность и терпение неоценимы на всех этапах ее создания. Вы не просто помогали — вы стали настоящими соавторами этого труда.

Дмитрий, Мадина, спасибо вам за часы бесконечных обсуждений, в которых мы детально разбирали каждую мысль, каждую идею и каждую главу.

Спасибо за долгие созвоны, на которых мы обсуждали структуру книги, выстраивали логические цепочки и формировали ее концепцию.

Спасибо за ваше умение задавать вопросы, которые побуждали меня глубже осознавать свои мысли, делиться опытом и раскрывать важные моменты из моего пути.

Я искренне принателен тем, кто вложил свое время, энергию и внимание в редактирование текста, поиски точных формулировок и оформление ключевых идей.

Ваше стремление довести эту книгу до совершенства вдохновляло меня работать с еще большей отдачей.

И, наконец, спасибо **всем моим друзьям и партнерам**.

Вы были рядом на всех этапах моего предпринимательского пути — от первых шагов до крупных проектов и масштабирования бизнеса.

Ваше доверие дало мне силы принимать смелые решения и идти туда, где прежде казалось невозможным.

Ваша поддержка в моменты кризисов и трудностей позволила мне не сдаваться и находить новые решения даже в самых сложных ситуациях.

Ваше участие в наших общих проектах стало не просто профессиональным вкладом, а настоящим соавторством в создании успешных идей и бизнесов.

Вы не просто партнеры — вы люди, с которыми я делил мечты, амбиции и стремление создать что-то значимое.

Каждый из вас оставил след в моей жизни, и эта книга — результат вашего вклада в меня.

Спасибо вам за то, что были рядом.