

# ЧЕСТНАЯ КНИГА О ТОМ, КАК ДЕЛАТЬ **БИЗНЕС В РОССИИ**

**2-е издание**

Книга Д. Потапенко  
содержит информацию  
о бизнесе, которую  
вы давно искали!  
Без лишних теоретизирований,  
только практика.



**ДМИТРИЙ  
ПОТАПЕНКО**



**УМНЫЙ БИЗНЕС**

# Дмитрий Валерьевич Потапенко

## Честная книга о том, как делать бизнес в России

### Серия «Умный бизнес»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17420229](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17420229)*

*Честная книга о том, как делать бизнес в России. 2-е издание /*

*Дмитрий Потапенко: АСТ; Москва; 2020*

*ISBN 978-5-17-119223-5*

### Аннотация

Дмитрий Потапенко – известный российский предприниматель, медиа-личность, экономист, которого знают не только по достижениям в области управления крупными торговыми сетями, но и как харизматичного и прямолинейного оратора.

Книга, которую вы держите в руках, честно, без прикрас и ремарок расскажет об отечественном бизнесе: как он работает и что его ждет в ближайшем будущем. Даются конкретные ответы на конкретные вопросы, а теория – только та, которую можно подтвердить на практике!

Издание достойно стать настольным для начинающих предпринимателей, а знатоки своего дела и просто

любопытные читатели найдут множество ярких мыслей, обнажающих бизнес в России.

# Содержание

Введение	6
Глава 1	10
Глава 2	16
Гениальная идея – та, которая нужна клиенту	18
Предприниматель – это особая логика принятия решений	21
Малый предприниматель и менеджер – не одно и то же	21
«Я же владелец!»	24
Главные враги вашего бизнеса. Кто виноват и что делать?	27
Халявщик никогда не станет предпринимателем	28
Откуда «растут ноги»	31
Возлюби ближнего как самого себя	33
Начать бизнес в условиях кризиса: реальность или фантастика?	35
При покупке сверла человек покупает не сверло, а дырку в стене	35
Теория «стационарного бандита». О патриотизме и не только	39
Предприниматель – это математическая погрешность в экономике России	41

Не лучше ли уехать за границу?	42
Предприниматель – это тот, кто умеет	46
зарабатывать на пикирующем рынке	
Какой бизнес открыть?	49
Стратегии в предпринимательстве в	51
ближайшем будущем	
Какие сферы бизнеса перспективны	52
Не надо ничего изобретать. Копируйте!	53
Производство или торговля?	55
Сказка об импортозамещении	58
Наш маленький шарик	60
Глава 3	63
Сперва поработайте «наемником»	67
Бизнес начинается с торговли	67
Что сначала: образование или стартап?	69
Конец ознакомительного фрагмента.	71

# **Дмитрий Потапенко**

## **Честная книга о том, как делать бизнес в России**

### **Введение**

#### **Секрет успешного бизнеса, или Шок-терапия от Потапенко**

Сразу хочу предупредить вас, читатель: я не буду рассказывать вам сказок о том, как, не делая ничего, достичь всего. Вы не найдете в этой книге рецептов, как быстро «срубить» миллион долларов. Я не буду гладить вас по головке и превозносить до небес подобно авторам популярных американских бизнес-пособий (которые пишут их не затем, чтобы научить вас зарабатывать, а чтобы заработать на вас): мол, вы такой умный, талантливый, стоит лишь представить себе картинку в уме – и все произойдет само собой. Ничего этого не будет. Моя книга скорее похожа на удар током. Так что прошу не обижаться. Я всего лишь хочу помочь вам трезво взглянуть на бизнес и себя в нем. Либо понять, что оно вам не надо, – это тоже результат.

Есть одно, что объединяет людей, добившихся успеха в

разных областях жизни, будь то медицина, спорт, бизнес или искусство. Если человек много работает, то он становится Пироговым, Плющенко, Потапенко, Пушкиным... Все эти мечты типа «я построю бизнес, который будет работать сам по себе, а я буду греться на солнышке на Мальдивах», настолько же реальны, насколько мечта спортсмена – не тренироваться, но чтобы медали все равно давали.

По щучьему велению ничего не бывает. Успех напрямую зависит от вложенных усилий: тем он больше, чем больше вложено. За успехами больших компаний лежит большой труд. Чеки на сотни тысяч долларов, выписанные на коленке, – это сказки. В 90 % случаев этому предшествует очень тяжелая работа. Поэтому, если вы действительно хотите начать свой бизнес, вам придется много работать. Или снизить планку, что тоже, кстати, вариант. Ведь «успех» – понятие растяжимое; банка «Балтики-3» каждый вечер – вполне себе успех... по сравнению с бомжом с ближайшего вокзала, который ничего лучше денатурата не пробовал.

Предприниматель – это психологическая характеристика человека и его отношения к делу. Не больше и не меньше. Как человек, прошедший путь от торговли жвачкой до управляющего крупнейшими в России розничными сетями, я знаю, о чем говорю. Плюс ко всему мы не страна, у которой есть рынок. В России на сегодняшний день рынок копеечный. Сравнивать нас с Америкой – все равно что сравнивать «запорожец» с «ягуаром». Мы ездим на «запорожце», и, для

того, чтобы из «запорожца» вырасти хотя бы в приличную иномарку, нужно много-много труда, а этого труда – нет. Вот почему в России так плачевно с бизнесом.

Если взять список лидеров рынка 1996 года и сравнить их с лидерами 2016 года, то будет не более 5 % совпадений. Из года в год на каждой бизнес-конференции мы встречаемся с одними и теми же людьми и обсуждаем одни и те же темы. Меняются визитки, названия, логотипы, а фамилии – одни и те же. К сожалению, новых хороших сейлзов не появляется. По-прежнему нет хороших управляющих, которым можно доверить бизнес и которые готовы его строить. И по-прежнему нет толкового обучения бизнес-процессам. Нет у нас пока людей с нужным опытом и настоящих бизнес-кейсов.

Вся современная стартап-тусовка – это грантеежки, которые прыгают с шоу на шоу. Чиновник приходит «наверх» и говорит: «Нам нужны предприниматели». Осваивает бюджет и создает тусовку. А ребяташки всего лишь изображают из себя молодых Стивов Джобсов, хотя они даже не то что там Стивы Джобсы, они для начала в «Макдоналдсе» должны поработать уборщиками в ночную смену.

Основная проблема России в том, что за сто лет у нас не появилось слово «ответственность». Были ошибки 1905–1917 годов, когда вырезали, по сути, поколение, элиту. Мы, в общем-то, все кухаркины дети, как бы нам ни хотелось искать у себя «голубые крови». На сегодняшний день ответственности нет ни за что, и нести ее люди не хотят. Люди



хотят, чтобы им дали в рот соску, воткнули в анабиоз, подключили ко всему, как в «Матрице», – и получать вечный кайф. «Сделай мне хорошо» – единственное их желание.

Хорошо вы будете делать своим клиентам – потом, когда начнете свой бизнес. А сейчас нужно начать шевелиться. Выползайте из спячки, много и тяжело работать. Осознать, что от вас что-то зависит. Действовать, рисковать, набирать коммерческий опыт, не бояться совершать ошибки и набивать шишки. Этого выбора за вас не сделает никто, даже самый дорогой бизнес-тренер. Если вы готовы, то с планом, КАК действовать, я вам помогу.

Прошу обратить внимание! Эта книга – не очередной учебник по бизнесу. Это своего рода семинар, где основное внимание уделено не изложению пространных теорий, а разбору ситуаций и проблем, с которыми предприниматели сталкиваются каждый день. Итак, добро пожаловать на конференцию молодых предпринимателей!

# **Глава 1**

## **От графика покраски кранов до «Черного Барса» и собственной розничной сети**

Я никогда не мечтал стать бизнесменом. Я просто был им. С детства я был прагматичным и не занимался мечтаниями и витанием в облаках. Когда я учился во втором классе, мы жили в двухкомнатной квартире «хрущевки»; у меня была тетрадь за 48 копеек, и в ней я составлял график покраски кранов – в какой цвет красим, когда и каким маслом смазываем – и график проверки розеток. В третьем классе я уже фарцевал жвачкой рядом с отелем «Можайский». В пятом классе наша пятиметровая кухня была обклеена вкладышами от жвачки с Дональдами – тогда это была большая редкость.

Студентом продолжил предпринимательскую деятельность – торговал пластинками в Столешникове. Это были времена тотального дефицита. Я увлекался музыкой. Хотелось слушать то, что мне нравится, а не то, что официально продавалось в магазинах.

Свою первую компанию я зарегистрировал в 1989 году – ЗАО «Черный барс». Мы занимались разгрузкой-погрузкой,

герметизацией межпанельных швов и промышленным альпинизмом. Тогда я еще учился в институте и работал одновременно на трех работах, помимо «Черного барса» – помощником патологоанатома в морге, телохранителем президента банка «Русский кредит» и охранником в закрытом игровом клубе известного бизнесмена Отара Квантришвили. Благодаря этим работам, я приобрел не только коммерческий опыт, но и психологическую непробиваемость: научился не реагировать.

В казино дорос до директора. Но меня не интересовала игорная отрасль. Я слишком быстро понимаю алгоритм игр, и мне становится скучно. Системы игроков – миф. Существует механическое тасование карт, но в процесс вмешивается рука дилера, поэтому можно понять алгоритм его работы, и все сводится к технологиям. Кроме того, приходилось подстраиваться под ночной режим жизни, а я люблю работать днем. Поэтому пошел продавать технику на «Горбушке».

В те годы не было деления на бытовую, компьютерную, офисную технику. Мы везли и продавали все, что везлось и продавалось, от калькуляторов до холодильников. Кстати, соседний с нами ларек держал тогда еще никому не известный Женя Чичваркин. И надо сказать, бойко торговалотовыми телефонами и аксессуарами. Со временем ввозимой техники становилось все больше, встал вопрос об открытии новых точек, и мы пришли к ритейлу. Всего у меня было че-

тыре палатки. В принципе, любой бизнес – это ритейл. Были бы торговые точки и площади, а чем торговать – всегда найдется. Можно сказать, что «Горбушка» дала мне путевку в жизнь. В то время это было единственное место свободной торговли.

После этого я много и успешно наемничал. В 1992 году появилась одна из первых компаний, импортирующих электронику, Natashkyang Korotia Systems. С ней я создал свою первую сеть магазинов – «Тусар». Магазины были расположены по Москве и назывались «Альфа», «Бета», «Гамма»... Всего пять. Потом на российском рынке появилась компания Grundig – один из поставщиков наших магазинов, куда я перешел на должность старшего менеджера, а вскоре стал вице-президентом по продажам и маркетингу в СНГ и России.

Продажи росли. И «Манхэтан Инд. Корп.» (производитель товаров Grundig, AKAI) создала московский офис. Я был единственным сотрудником, который попал туда из фирмы-дистрибьютора. Потом в штаб-квартире корпорации приняли решение уйти с нестабильного российского рынка, а я стал генеральным директором завода древесно-стружечных деталей в Подрезково с подконтрольной территорией в 40 тысяч гектаров. Обычное советское предприятие в дико запущенном состоянии. Я получил его в 1998 году, перед самым началом кризиса. Вначале пришлось сократить полторы тысячи человек из двух с половиной тысяч. Но дефолт

благотворно отразился на отечественной промышленности. Мы наладили выпуск плиты. Тогда она была дешевой и уходила на Запад и в Арабские Эмираты. Когда финансовое положение улучшилось, начался конфликт акционеров.

В этот момент в моей жизни появился холдинг «Логос», российский распространитель печатной продукции. Я возглавил «Центр оптовых продаж». Там не было кризисной ситуации, но возникла необходимость открывать много торговых точек и стандартизировать уже имеющиеся – палатки, куда приходили старушки и молодые люди, выкупавшие и перепродававшие издания. Увеличив сбыт, я перебазировался в управляющую компанию «Логоса» на должность заместителя генерального директора.

Оттуда меня переманил основатель «Пятерочки» Андрей Рогозин. Нельзя сказать, что у меня было желание куда-то уйти. Но базар – дело торговое. Я не видел ни одного человека, которому бы пообещали лучшие условия, а он не согласился. Мотивируют три вещи – власть, слава, деньги. Когда есть такой выбор, как не поддаться? Андрей предлагал мне перейти к нему семь раз. Я отказывался. На восьмой раз цена была настолько высока, что я согласился.

Обсуждение длилось три месяца. Андрей своего рода гений: он подбирает правильную команду и не мешает ей работать. Вначале я управлял год в Питере. Для меня до сих пор это пригород Москвы, я отправлялся туда в воскресенье, возвращался в пятницу. Моя жизнь была похожа на буд-

ни золотоискателей на Аляске в период Золотой лихорадки. Снимали помещения, размечали мелом на полу, где будут отделы разных товаров. Потом эти примеры коммерческой дислокации разошлись как первые бизнес-кейсы российской розницы. Итог – 100 миллионов долларов за 2,5 года. К третьему году «Пятерочка» доросла до миллиарда.

По отработанной схеме произошел запуск первого семейного гипермаркета «Карусель».

Теперь у меня бизнес в Эссентуках, Минеральных Водах, Кисловодске, Нижневартовске и других городах и даже странах. Легче, чем на родине, оказалось построить сети в Болгарии, Чехии, Бельгии. Европейские инспекции и чиновники не трогают, если выполняешь установленные нормативы.

После вывода на IPO компаний «Пятерочка» и «Карусель» я с командой ушел в «свободное плавание», возродившись в 2005 году в лице Management Development Group Inc (MDG). С тех пор и работаем, продолжаем инвестировать в российскую экономику, создаем ее вопреки всем кризисам. Это управляющая компания, которая владеет двенадцатью розничными, четырьмя ресторанными сетями и тремя производственными компаниями. Так называемый B2B (business to business) сервис, в рамках которого команда специалистов помогает заказчику, имеющему в своем распоряжении средства или недвижимость, построить собственное дело.

Основная часть нашего бизнеса – продовольственные ма-

газины и недорогие столовые, которые находятся на острие спроса: «ProdЕСО», «ГастрономчикЪ», «Апельсин», «Купцы», «Экономка», «РесторанчикЪ „Настоящая рыба“», «РесторанчикЪ „Настоящее мясо“», «Пицца Уно», «Столовая № 1», столовые на предприятиях и в бизнес-центрах. Зарабатываем не на наценке, а на количестве обслуженных клиентов.

Клиент – вот ключевое слово. Чтобы начать бизнес, надо изучить клиента и забыть, что вы гениальны. Это первый шаг. Предприниматель, будь у него хоть три высших образования, – пустое место, если не может предложить услугу своему клиенту. Идея ничего не значит. Значение имеет только потребность клиента. Где бы я ни начинал бизнес, в России, Европе или Китае, я всегда четко знал своего клиента. В этом главный секрет моего (и не только моего) успеха. Предприниматель – это не генератор идей. Оставьте это занятие творческим личностям и любителям помечтать. Предприниматель – это человек «чего изволите?».

Изучать клиента, удовлетворять его потребности – другого варианта нет. Если вы этого не понимаете, то, как говорится, ключи на стол – и свободен.

# **Глава 2**

## **Как вложить опцион менеджера в конкретное дело**

Первое, что вы должны уяснить: научить бизнес-процессам невозможно. Невозможно прочитать книгу, посетить семинар, пройти курсы, получить образование МВА и, как по волшебству, сделаться предпринимателем. Ни бизнес-школы, ни самообразование сами по себе не дадут ничего, кроме, быть может, весьма абстрактного, оторванного от реальности представления о бизнесе. Обучение бизнес-процессам происходит в режиме «вопрос-ответ». Только так можно что-то узнать. Но чтобы пришли ответы, должны возникнуть вопросы. Вопросы появляются, когда человек начинает прикладывать усилия, работать.

Если вы не совершаете никаких действий, а просто идете за чужим мнением, пусть даже авторитетным, ничего толкового из ваших попыток заняться бизнесом не выйдет. Из того, что я вам расскажу, вы сможете реализовать от силы 30 %. Не потому, что вы глупее, а просто у вас недостаточно опыта. И этот опыт никто за вас не получит.

Я всю жизнь учусь на том, что я делаю. Когда мне задают вопрос об учителях и наставниках, я отвечаю, что моим учителем всегда была и есть жизнь. Да, у меня три высших об-



разования, куча дипломов и сертификатов, которыми можно оклеить уборную. И эти знания никак не повлияли на количество заведений ритейла и общепита, которые я открыл, – а их перевалило за тысячу. Я учусь, открывая каждое новое заведение. Задаю вопросы, ищу и нахожу ответы. Делаю ошибки, оступаюсь, падаю, поднимаюсь и иду дальше.

Для меня не существует такого понятия, как «успех». Так называемый успех расслабляет, ты становишься как кисель, в то время как на неудачах мы учимся и становимся сильнее. Бизнес – это не хобби. Предпринимательством нельзя пойти позаниматься, когда тебе хочется, как фитнесом. Ты живешь этим 24 часа в сутки 365 дней в году. Вне зависимости от дохода. Предпринимательство – стиль жизни, и смысл ее – служение клиенту.

# **Гениальная идея – та, которая нужна клиенту**

Основная проблема сегодняшних предпринимателей в том, что они не могут найти клиента. Человек создал идею, а клиента не видит. Более того: они даже не пытаются его увидеть – потому что заиклены на собственной гениальности. Я получаю по 50–60 писем в день, и у меня волосы дыбом встают. Молодежь просит денег – миллион долларов. Далее расписывается абстрактная идея. Ни бизнес-плана, ни описания рынка, куда человек собирается потратить этот миллион.

Предприниматель – это не генератор идей, не какой-то мифический управляющий, а человек действия. С экранов телевизоров вам говорят, что предпринимательство – это творческая самореализация. Ничего подобного. Это тяжелая работа. И заключается она в обслуживании клиента.

Если человек заявляет, что у него гениальная идея, но ему под нее не дают деньги, значит, не так уж она и гениальна. Гениальная идея – та, которая нужна клиенту. Нет ни одного кредитного учреждения, которое точно знает, что ваша идея будет востребована, и не выдаст деньги. Поговорите с менеджерами Сбербанка: деньги просто жгут им руки, но дать их – некому. На сегодняшний день практически нет идей, просчитанных под клиента. Все идеи просчитаны с точки зре-

ния нежелания работать токарем и желания работать директором.

Я всегда говорю: придумал идею – убей себя об стену. Есть идея, нет клиента – нет бизнеса. Ключевым является бизнес-план, рассчитанный под клиента. Будущий предприниматель должен знать, где его клиент получает зарплату и как зовут его кошку, – тогда клиент принесет деньги сам, и не надо будет просить их у Потапенко или у кого-либо еще.

*В программе на «Эхе Москвы», которую сейчас веду, я обычно привожу два ярких примера – Александру Шафрост и «Сибирский гостинец».*

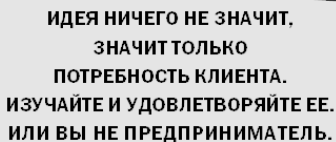
*Сын Саши – Марк – из-за аллергии не мог употреблять магазинные продукты. И она создала серию натурального печенья премиум-класса, а потом линейку натуральных продуктов (каши-минутки, леденцы, гранола, фрустики), и не только вошла в региональные и федеральные сети (кстати, без всяких взяток и бонусов), но и вышла на европейский рынок. Никакой суперидеи. Вкусное полезное печенье для сына, испеченное заботливыми руками мамы.*

*Во втором случае ребята просто правильно упаковали дары леса. Бывший трейдер из Сургута, Дмитрий Ходас, вдохновившись историей о Фрейзере Дозэрти, заработавшем на продаже домашнего варенья, решил создать похожий бизнес и варить джем из сибирских ягод. Но в итоге вместе с партнером Эмином Хыдыровым стал продавать сублими-*

рованную чернику, бруснику и прочие лесные ягоды, грибы и орехи под брендом «Сибирский гостинец». Ежемесячный оборот компании превышает 20 миллионов рублей.

*И таких бизнесов немало. Сергей Галицкий, сеть магазинов «Магнит». Пресловутая «Пятерочка». В девяностые, когда даже не существовало такого формата, мы просто правильно организовались технологически. Мы не генерируем идеи, мы изучаем клиента и удовлетворяем его спрос.*

Все идеи для бизнеса организовались 2000 лет назад. То, что видим, делаем, производим, – не уникально. Иллюзия собственной гениальности моментально рассеивается, стоит только забить в Яндекс свою «уникальную» идею.



**ИДЕЯ НИЧЕГО НЕ ЗНАЧИТ.  
ЗНАЧИТ ТОЛЬКО  
ПОТРЕБНОСТЬ КЛИЕНТА.  
ИЗУЧАЙТЕ И УДОВЛЕТВОРЯЙТЕ ЕЕ.  
ИЛИ ВЫ НЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ.**

Идея ничего не значит, значит только потребность клиента. Изучайте и удовлетворяйте ее. Или вы не предприниматель.

# **Предприниматель – это особая логика принятия решений**

Хочу расшифровать, кто такой предприниматель с психологической точки зрения и в чем его отличие от владельца и управляющего.

Когда именитые психологи пишут, что процент людей, предрасположенных к предпринимательству, невелик и одинаков во всем мире – 3 %, – при всем моем к ним недоверии, я им не просто верю, а даже склоняюсь к тому, что они преувеличивают. Я выступаю на профессиональных конференциях по всей стране и в СНГ, общаюсь с теми, кто гордо именует себя предпринимателями, на форумах и мастер-классах. И по тому, какие вопросы мне задают, что людей волнует, как они себя ведут и что говорят, могу судить, что абсолютное большинство (за редким исключением) должно завязать с попытками «делать бизнес» и больше никогда за это не браться. Почему?

## **Малый предприниматель и менеджер – не одно и то же**

Предприниматель – это человек определенного склада ума. Первое его качество – высокая адаптивность. Он посто-

янно готов к изменениям, принимает их, не впадая в запой и истерику, постоянно учится и быстро перестраивается. Он должен быть готов идти на передовую. Если вы как владелец компании не готовы расчистить от снега дорожки, помыть пол и выставить урны, открывать свое заведение в 6:50 утра и закрывать в 23:40, вам нечего делать в бизнесе.

Если надо чему-то научиться, будущий предприниматель идет работать наемником в ту сферу, в которой собирается строить свое дело, – с низов, от грузчика и кассира. Став акционером крупной компании, он умело ведет корпоративные войны и выходит из них победителем. В отличие от обычных людей предприниматель живет в ситуации постоянной нестабильности, неизвестности и максимальных рисков. Он ставит на карту абсолютно все: свое имущество, деньги, бизнес, а зачастую и свою жизнь. И эти риски он должен уметь учитывать и просчитывать.

Любой наемник, неважно уборщица это или топ-менеджер, в отличие от предпринимателя, живет в корпоративной системе. И управленец в системе может повлиять на принятие решений в очень ограниченном ряде вопросов. Он не несет всю полноту ответственности и не может глобально что-то менять. Даже если он акционер и имеет долю в компании, он не может поменять ни стратегию, ни ключевые бизнес-процессы. При этом, несмотря на всю стрессовость существования в условиях корпоративных войн, наемник, даже если все полетит к чертям, максимум потеряет немного

(или много) денег. К тому моменту, как корабль утонет, он уже найдет другую работу или решит, что может создать свой бизнес, похожий на тот, в котором он работал.

Во втором случае его, скорее всего, ждет провал. Человек корпоративный не способен перейти в другую касту – касту мелких предпринимателей (малыми предприятиями считаются компании с числом сотрудников до 15 человек и годовым оборотом до 60 миллионов рублей). Осознание того, что здесь невозможно нарисовать «на митинге» красивую схему на флипчарте, которую все побегут выполнять, ломает психику такого человека. Он пойдет искать таджика, чтобы почистить дорожки. Он не может пережить потерю статуса и то, что теперь он не управленец с бумагами и красивым макбуком, а обслуживающий персонал.

Да, именно обслуживающий персонал. Вся суть малого бизнеса в том, чтобы обслуживать клиента. Этого он не умеет и, что еще хуже, не может физически. Это вызывает у него внутренний протест: как же так, он будет не только сам за собой, но еще и за другим чистить сортир. Именно это – грязная, нудная, воловья работа – и есть малый бизнес. Не идеи и не управленческие схемки.

Предприниматель не «зависает» в одной касте и не страдает от перехода вниз или вверх. «А как же вы были наемником в „X5 Retail Group“?» – возмутится особо въедливый читатель. На это я обычно отвечаю так: «А еще я был наемником в морге, психушке, казино и даже гастарбайтером в

„Альди“». Если вам нужна постоянная obsлyга и костыли в виде пиарщиц, секретарей, личных помощников и уборщиц, если вам запахло стоять в поклоне перед клиентом и вы не готовы ответить за свой бизнес всем, что у вас есть, вплоть до свободы и жизни, не позорьте звание предпринимателя – вы не имеете права его носить.

## **«Я же владелец!»**

У наших предпринимателей есть пунктик, который очень мешает им состояться как предпринимателям: «Я же владелец!». Если вдуматься: владелец чего? Владелец печати – это всего лишь болван, на котором висят ст. 174 и ст. 159, ч. 4. УК, гарантирующие ему как минимум 10 лет.

Владельцем компании является тот, кто управляет бизнес-процессами. Владеть можно только своим мозгом. Владелец – тот, кому принадлежат бизнес-процессы, которые «защиты» в его голове.

Даже если вы владелец бизнеса, вы – наемник клиента. Нет такого человека, который мог бы постоянно вести себя в бизнесе по принципу: «Я сказал – так будет». Это возможно на ограниченном промежутке времени, на ограниченной территории, с ограниченным числом клиентов. Но в целом – нет. Через год бизнес уже не ваш, а клиентский.

Акционер, владеющий менее 51 % акций в российских ре-алиях – это наемник. Его можно уволить, размыть доли. Это



вопрос психологии. Вы можете владеть 1 % акций или вообще не владеть акциями, но у вас должна быть психология предпринимателя, особая логика принятия решений – о чем я говорил выше. Везде, где я захожу в бизнес, я не имею контролирующей доли. Просто понимаю, что без меня компания будет дезинтегрирована.

У нас очень сильно развита азиатчина. Некоторые предприниматели говорят мне: «Хочу отойти от бизнеса, нанять управляющего». Я всегда отвечаю: «Не морочьте себе голову. Продайте». Потому что ключевое для предпринимателя – это обслуживание клиента. Если человек хочет дачу на Канарах и Клаву Шиффер в койку, ему нужно заниматься чем-то другим – например, накопить однушек в Москве и сдавать по 1000 долларов.

*Я был свидетелем одного успешного ресторанного бизнеса. Человек открыл несколько ресторанов в Москве. Владелец ресторана сидел в зале, принимал гостей как хлебосольный хозяин, знал их по именам, общался с ними. Проходя мимо столика, который ужинает у него пять раз в неделю, лично приносил бутылку вина в подарок.*

*Открыв первый ресторан, он сразу стал очень успешным. Его рестораны одни из немногих в Москве пережили все три кризиса – 1998, 2008, 2015. Это ресторан среднего чека. Ресторан и ночной клуб. Есть еще пара позиций, которые, помимо личного обслуживания клиента хозяином ресторана*

*или его помощником, следует соблюдать в этом бизнесе: отсутствие бандитов и проституток, движуха (в ресторане постоянно должно происходить что-то интересное).*

Этот человек некоторое время жил в Америке. Он просто применил опыт своих западных коллег. Именно к этому я призываю наших предпринимателей. Когда мы выезжаем за рубеж, нам ведь нравится, что ресторан передается из поколения в поколение и нас обслуживает шестое поколение владельцев. Это нормально, так и должно быть.

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ — ЭТО НЕ ТОТ,  
КТО СОСТОЯЛСЯ РЕСУРСНО ИЛИ  
АДМИНИСТРАТИВНО. ЭТО ТОТ,  
КТО РАБОТАЕТ С КЛИЕНТОМ  
НА КОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ  
24 ЧАСА В СУТКИ 365 ДНЕЙ В ГОДУ.**

Предприниматель — это не тот, кто состоялся ресурсно или административно. Это тот, кто работает с клиентом на конкурентном рынке 24 часа в сутки 365 дней в году.

# **Главные враги вашего бизнеса.**

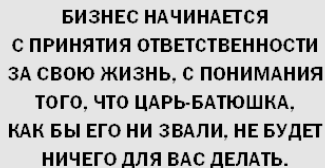
## **Кто виноват и что делать?**

Казалось бы, в чем проблема? Посмотрел на Запад и применил у себя. Что мешает? Конечно же, власти, которые все разворовали, и Соединенные Штаты. Стенания такого рода, которые сплошь и рядом, – слабоумие. Власти паразитируют на иждивенческой модели поведения, которую сами же осознанно прививают народу. Главного своего врага вы видите каждое утро в зеркале, когда бреетесь (или краситесь). У российского предпринимателя два основных греха – тупость и лень. Эти грехи приводят ко всем остальным.

Русские хотят, чтобы за них отвечал кто-то другой – чиновник, депутат, царь-батюшка... Мы все время топчемся на месте, чего-то ждем. Нам нужна какая-то опора. Кто-то, кто нас куда-то поведет. А зачем взрослого человека куда-то вести? Не можете сами определиться, что вам в этой жизни надо? Будьте сильным. Сильная страна – это сильный гражданин. Если гражданин сильный, он создает сильную семью, сильное окружение, сильные компании. Если гражданин сам по себе слаб, он раб, который приходит к хозяину и говорит: «Вот тебе ярмо и плеть, секи меня». Из рабов не получается сильного государства, из них получаются хорошие пирамиды, под которые рабов же и закапывают.

Если вы этого не понимаете, встаньте утром перед зеркалом

лом, ударьте себя бейсбольной битой по голове и скажите: «Я единственная причина всего, что происходит в моей жизни». Начните отвечать за собственную жизнь. За свои действия, слова, поступки, деньги, взаимоотношения с клиентом. Потом вы начнете требовать ответственности и от других – коллег, персонала, партнеров. Мы 100 лет ничего не делали, в отличие от Запада, поэтому выход один – работать, работать и работать. Только так и никак иначе.



**БИЗНЕС НАЧИНАЕТСЯ  
С ПРИНЯТИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
ЗА СВОЮ ЖИЗНЬ, С ПОНИМАНИЯ  
ТОГО, ЧТО ЦАРЬ-БАТЮШКА,  
КАК БЫ ЕГО НИ ЗВАЛИ, НЕ БУДЕТ  
НИЧЕГО ДЛЯ ВАС ДЕЛАТЬ.**

Бизнес начинается с принятия ответственности за свою жизнь, с понимания того, что царь-батюшка, как бы его ни звали, не будет ничего для вас делать.

## **Халявщик никогда не станет предпринимателем**

Волшебной пилюли нет. Нет, не было и не будет. Ждать нечего. Никто не придет, не возьмет вас за ручку и никуда

не поведет. Я не родился с золотой ложкой, уже в третьем классе меня задерживала милиция за торговлю жвачкой.

*На семинарах молодых предпринимателей я всегда привожу в пример Китай. Это колоссальная разница – как работают китайцы и как работают русские. В 1995 году, когда я приехал туда в первый раз, это была нищая полуголодная страна, пребывающая в такой же точно разрухе, что и Россия. Сегодня Китай – вторая, если не первая, экономика мира, мировая фабрика по производству всего. Я помню китайские пуховики, расплзающиеся на волокна. Сейчас китайцы запускают космические корабли и вводят юань как резервную валюту.*

*Перемены, произошедшие в Китае за эти годы, меня шокировали. Город Чанджи, который в 90-х был деревней с земляными дорогами и 200 тысячами населения, сегодня 15-миллионный мегаполис с электричкой, ходящей со скоростью 300 км/ч. И он не единственный в своем роде. Китайцы возводят 20-этажное здание за 2 недели! Эта нация умеет работать. Да, поначалу труд был рабским, за 50 долларов. Но за 25 лет китайцы сделали фантастический рывок.*

*Чем занималась Россия все это время?.. Вспоминается анекдот, что славяне были настолько гордой нацией, что когда их угоняли в рабство, они и там не работали.*

Китайцы именно вкалывают. А у нас мечтают найти ми-

фического Потапенко, тряхануть на миллион долларов и двинуть какой-нибудь «гениальный» проект. Психология халывщиков. Ее надо выжигать. Надо избавляться от установок, что нам все вокруг должны, потому что мы великая держава. Великая держава – это страна, которая прокачивает своими технологиями другие экономики, а не сырьевая колония, чем Россия, по сути, является на сегодняшний день.

К сожалению, у нас очень мало людей, желающих зарабатывать. Меня постоянно дергают по стартап-тусовкам. Колоссальное количество болтологии, а ребят, которые хотят работать, – единицы. Молодняк ничего не умеет, но после окончания вуза хочет зарплату 2000 евро и в «белые воротнички». В 90 % случаев стартаперы приходят на шоу покупать себе работу. Офисную. Вкалывать они не хотят. Когда я смотрю на их вызолоченные визитки и буклеты на мелованной бумаге, которые они приносят, мне хочется пустить их в шредер – так же, как они пустили в шредер деньги инвестора.

*Мне часто приходят письма с просьбой принять в свою команду. В ответ я обрисовываю следующую перспективу: на полтора года посудомойкой или грузчиком, 15 тысяч рублей, через годик, если мозги есть, подниметесь до управляющего объектом, 40 тысяч, еще через пару-тройку лет войдете в офис, 75 тысяч. Такая перспектива никого не впечатляет. Молодняк почему-то считает, что я буду их на-*

*ставником, что я буду их куда-то проталкивать, чему-то учить. Представьте на минуточку. Сидит совет директоров: генеральный директор, финансовый директор, прошедшие со мной уголовные дела, обыски, проверки... Я привожу пионера и говорю: «Он будет у нас... не-знаю-кем?»*

*В худшем случае адресант замолкает, в лучшем – начинает мямлить нечто вроде: «Я буду выполнять ваши поручения». Какие поручения?! Кофе два раза? Для этого есть секретарша. Что вы умеете делать? Мне нужно работать, открывать объекты. У вас нет квалификации директора по развитию, чтобы вы операционно управляли, предположим, магазинами. У вас нет навыков формирования ассортимента. Мы, бывает, по полгода не можем выработать ассортимент для магазинов «шаговой доступности», потому что в Москве народ даже за молотком ездит в гипермаркеты. А пионерлагерь «Солнышко» считает, что сможет делать бизнес «с нуля».*

Халявщик никогда не станет предпринимателем, неважно, будет ли он работать по найму или регистрирует ИП или ООО. Потому что он халявщик по своей природе. Он не хочет обслуживать, не хочет выполнять грязную работу.

## **Откуда «растут ноги»**

В России за последние 100 лет привито полное неуваже-

ние к тяжелому труду, пренебрежение к труду простого работника, труду на ферме. Привито осознанно, властной вер-хушкой. И нынешняя молодежь думает: зачем работать у Потапенко и расти долгие годы, чтобы получать 2000 евро, лучше пойти в налоговую и «шкурить» этого Потапенко раз в месяц. Вот такой подход.

Я пробовал нанимать в свои заведения студентов. Результат плачевный. За 15 тысяч они работают полдня – в общем-то, неплохие деньги для студента. За ними приходится все переделывать. Они не в состоянии работать. Система высшего и профессионального образования, в каком виде она есть, не выдерживает никакой критики. Если бы ко мне пришел ректор или проректор и предложил, давайте, ребята бесплатно поработают у вас, моя полы, перекладывая бумажки, изучат предпринимательство изнутри, поймут и почувствуют работу, мы из этого сделаем учебную программу, а потом эти люди пойдут либо к вам, либо к другому работодателю, – это была бы эффективная система.

*Лет пять назад я пробовал повлиять на ситуацию. Договорился с крупными конференционными компаниями, что забираю билеты на участие в серьезных бизнес-конференциях (стоимость – от 2000 до 5000 евро) и распространяю их в программах MBI. После этого мы прошли по 120 вузам, которые представляют программу MBI. Выхлоп – ноль, мы убили на это 8 месяцев! Начальники учебной части и дирек-*



*тора говорили: «А зачем? Вы же будете говорить то, что не соответствует нашей учебной программе».*

Поэтому сегодняшние студенты – это люди, которые дожили до 23 лет в инфантильном состоянии. После этого я в своих заведениях вынужден был поставить возрастной ценз, что мы набираем людей старше 28 лет. Студент поголодает, родит ребенка, поймет, что жизнь не намазана маслом и придется вкалывать. Когда набьет шишек, осознает, что он не гений и последние 5 лет занимался ерундой, в его жизни наконец начинает происходить что-то толковое. Всем студентам, перед которыми выступаю, я говорю: если вы не работаете со второго курса, в бизнесе вам делать нечего.

## **Возлюби ближнего как самого себя**

Не могу не упомянуть еще одного врага бизнеса: неуважение к клиенту. Это характерная черта русских – отсутствие уважения к себе и, как следствие, к окружающим.

Отсюда и нежелание обслуживать.

За 100 лет, прошедших с так называемой Октябрьской революции, мы вырезали всю элиту. Кто был никем, тот стал всем. К власти пришли люди, у которых никогда ничего не было, и они почувствовали себя господами. Мы потомки этих людей. Как у нас называют предпринимателей?.. Барыга, спекулянт, торгаш. Официант в заведениях общепита –

холуй. А мы – господа.

На «загнивающим» Западе 50–60-летние люди работают на кассе с достоинством, с достоинством упаковывают товар, с достоинством прислуживают, и в этом нет ничего плохого или унижительного.

Мы же не любим ни себя, ни своего ближнего. Пренебрежительное отношение друг к другу вызывает потребительское отношение. Мы постоянно кого-то ругаем, постоянно с кем-то воюем. Внутренняя война – это внутренняя неуспокоенность. Человек агрессивен, потому что у него нет покоя в душе. Начинать надо с покоя в душе, как ни странно.

Я в своих заведениях культуру общения буквально насаждаю. Если работник хамит клиенту, он увольняется. В России это крайне тяжелая задача – бороться с грубостью и неуважением к окружающим.

Неуважение к клиенту – это в первую очередь неуважение к самому себе. Ваша свобода заканчивается там, где начинается свобода другого. Если исповедовать этот принцип, все встанет на свои места. Это не вопрос толерантности, это вопрос уважения границ, своих и чужих, из разряда «возлюби ближнего своего».

Для начала возлюбите, пожалуйста, себя. Уважайте себя. Уважайте то, что вы делаете. Тогда в вашей жизни, в том числе деловой, начнет развиваться какая-то история.

# **Начать бизнес в условиях кризиса: реальность или фантастика?**

В последнее время я часто слышу от мечтающих о собственном бизнесе фразы типа «условия не те». Мол, начинать бизнес было легко в девяностые, а сейчас – другие времена.

Во-первых, легко не было никогда. Волшебной палочки никогда не было. Уясните это себе раз и навсегда. В девяностые вас могли пристрелить просто потому, что вы оказались не в то время не в том месте. Сейчас к вам максимум придет ОМОН с обыском. Во-вторых, времена в России всегда одни и те же. Почитайте историю. Ждать каких-то мифических «благоприятных» условий бессмысленно. Клиент есть в любые времена. А значит – и возможность его заполучить.

## **При покупке сверла человек покупает не сверло, а дырку в стене**

Собственно, то, что происходит сейчас в российской экономике, называть кризисом неправильно. Экономический спад не носит внешнего характера. Можно, конечно, насмотревшись 1-го канала ТВ, убеждать себя, что все это происки Обамы и Меркель. Однако когда сталкиваешься с экономи-

кой изнутри, постоянно вращаешься в ней, понимаешь, что внешнего врага нет. Но есть несколько не очень приятных новостей.

В той разрухе, где мы находимся, можно сидеть вечно. Народ активно адаптируется к новой бедности, точнее, к новой нищете. Поскольку адаптация идет весьма успешно, в этой новой нищете можно находиться сколь угодно долго. Финансовая пропасть тем хороша, что в нее можно падать вечно. Если оценивать происходящее с точки зрения оптимизма-пессимизма, то пока ситуация оптимистичная. Потому что дальше будет хуже.

Есть и хорошая новость. Падение экономики вовсе не означает, что бизнес будет сворачиваться и вы, как предприниматель, не можете в этот момент прирастать. Кризис – удобный момент для «поджирания» тех, кто ложится на дно. Но «поджирать» нужно не оборудование, не материалы, не сырье, а клиентскую базу. Когда кто-то из производителей хочет купить завод, я говорю ему: «Зачем? Купите клиента».

Скупка недвижимости – не более чем идиотский стереотип. Моя задача при входе в любую сеть – прежде всего управление бизнес-процессами. В лучшем случае мне принадлежит контрольный пакет. Зачем покупать недвижимость? Производство XXI века – это производство, которое владеет брендом и контрактом на сбыт. Все остальное вам не нужно.

Александра Шафорост с тремя сотрудниками оборачива-

ет 27 миллионов рублей. При этом собственное производство появилось у нее относительно недавно, когда она уже вошла в сети, и оно занимает всего 170 квадратных метров. Сначала она пекла печенье на собственной кухне и кухне друзей, и на собственной же кухне заключила первый контракт с «Азбукой вкуса».

Чтобы открыть заведение, скажем, по продаже китайской лапши, достаточно 25 квадратных метров, 4–5 мест, где лапшу можно съесть сразу, плюс активная работа на доставке и предварительных заказах.

Если думать о клиенте, не тратить деньги и усилия на то, что вам не нужно, возможность развиваться есть. Другое дело: сможете ли это вы, на сегодняшний день, здесь и сейчас. Это непросто, потому что бизнес в России получил очень серьезный удар. Собственно, удара нанесено три. Искусственная девальвация рубля, преступное эмбарго против товаропроизводителей и запретительные документы на кредитование. Рассчитывать на то, что «наверху» кто-то должен о нас позаботиться, кто-то должен сделать лучше, потому что нам плохо, не стоит. Это вам плохо. «Наверху» все хорошо, и депутаты в очередной раз повысили себе заработную плату.

*Недавно у меня было мероприятие на Центральном телеграфе Москвы. При входе я обратил внимание, что у охранника монитор Apple. И не я один. Удивлялся каждый второй входящий: надо же, у обычного охранника – Apple. Охранник*

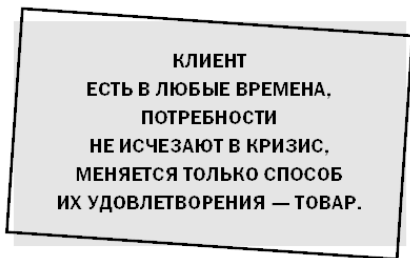
*объясняет: на помойке Следственного комитета подобрали. Кто-то выкинул монитор от Apple, отличный рабочий монитор 22 дюйма... Так что у них все хорошо.*

Кризис или нет, мы должны помнить, что мы удовлетворяем потребности клиента.

Сейчас от предпринимателей часто приходится слышать жалобы, что товар не продается. Что я могу сказать?.. Тридцать пять лет назад Филипп Котлер написал книгу «Основы маркетинга». Там есть одна фраза, которую мы с вами не выучили и не хотим воспроизводить: «При покупке сверла человек покупает не сверло, а дырку в стене». Падение продаж не говорит о том, что исчезла потребность в данном товаре. Потребность осталась, просто удовлетворяется она каким-то иным способом. И наша с вами задача как предпринимателей – найти способ удовлетворения этой потребности, а не пытаться впихнуть «невпихуемое» в магазинчики и ресторанчики.

Вы не продаете конкретный товар, вы удовлетворяете потребности. Например, потребность в свежем воздухе в домах не отпадет. Просто ее будут удовлетворять не системой кондиционирования, а вентилятором и мокрой простыней. Если говорить о моей отрасли – ритейл, общепит, производство продуктов питания, – то люди по-прежнему будут потреблять 2000 калорий, только получать эти калории из другого товара. Рыба, скажем, не лосось, а треска или кета. По-

требность осталась, но стала удовлетворяться другим товаром, поэтому вы как предприниматель работаете не с лососем, а с кетой.



Клиент есть в любые времена, потребности не исчезают в кризис, меняется только способ их удовлетворения — товар.

## **Теория «стационарного бандита». О патриотизме и не только**

Есть такая теория «стационарного бандита». Это вполне реальная экономическая теория, разработанная американским экономистом, и она воплощается нашими государевыми мужами до запятой. Большая часть народонаселения пассивна и отдала свою страну бандитам. Стационарным бандитам.

Народ регулярно забывает, что власть — это менеджер, ко-

торого он нанял, как таджика для рытья котлована на дачном участке. Как мы обращаемся с таджиком? Даем указания: копай отсюда до забора, 6 метров глубиной, вот тебе 100 рублей. Время от времени приходим и смотрим, как он копает. Пока вы не поймете, что у вас есть ответственность в строительстве государства российского, перемены будут происходить только к худшему.

Проблема не в политике, который врет. Проблема в человеке, который этому покорно внимает и вместе с другими такими же рабами встает и хлопает, скандируя: «Крым наш!» Народу в очередной раз объяснили, что надо ужаться и два года потерпеть, покупая брюкву по цене норвежского лосося, а потом все будет хорошо. Если вы покорно согласились, вы не строите государство российское и в бизнесе вам не место. Предпринимательство предполагает активную гражданскую позицию.

*Любителям покричать про то, что присоединение Крыма выгодно России, поскольку это курорт и военная база для флота, предлагаю взять в руки калькулятор и посчитать. Крым наш. Что мы имеем? Регион без инфраструктуры, без воды, без энергетики, 2 миллиона жителей, из которых работают 251 тысяча. Даже если цены на нефть не упадут, Россия будет вынуждена снизить расходы на социальные статьи, образование, здравоохранение, и придется еще до 5 % бюджета отдавать Крыму как полностью дотацион-*



*ному региону (около 390 миллиардов долларов в год). Потому что этому региону нечего вложить в ВВП России.*

Патриотизм – это не бурные овации политикам и не болтовня в соцсетях. Это тяжелая работа после работы. После работы вы должны вспоминать, кто у вас депутат, следить за законами и при необходимости писать бумаги. Власть работает скверно, но ее надо пинать, и это – ваша задача. Пинать теми средствами, которые имеются в вашем распоряжении, памятуя о том, что вы пинаете менеджера, который должен исполнять свои функции.

## **Предприниматель – это математическая погрешность в экономике России**

Государственная машина воспитывает иждивенческое поведение. Ей выгодны рабы. Поэтому предприниматель, как и любой независимый гражданин, – угроза системе, которая построена сейчас в стране. Если предпринимателей станет много, они начнут требовать совершенно других правил игры. Для власти предприниматель – укор (для остальных – барыга, эксплуататор, спекулянт, капиталист).

И другой власти у нас не будет. Как и других времен. Мы с вами живем в феодальном государстве. Феодалы будут обращаться с вами как с холопами, и рассчитывать на то, что вы удостоитесь другого отношения, если, конечно, вы не являе-

тесь близким феодалу по крови человеком, – наивно. Нужно прекратить воззвания «наверх», носят ли они чисто эмоциональный или эмоционально-письменный характер, и начать заниматься собой, своей жизнью, своей работой.

Несмотря на все кризисы, я занимаюсь собой и своими клиентами, обслуживая каждый день миллион покупателей. Не утверждаю, что идеально. Мне многое не нравится, есть еще чему учиться и над чем работать. Но это мой вклад в строительство государства российского.

## **Не лучше ли уехать за границу?**

Раз все так плохо, скажет разумный читатель, не лучше ли уехать за границу?

Уехать можно, но ваша предпринимательская активность там угаснет сразу. Это вам так кажется, что вы что-то там будете делать. Там очень комфортная обстановка, не надо напрягаться, не надо выживать. Вы перейдете в статус «овоща», который будет получать свою тысячу евро, и этой тысячи вам будет хватать. Это первое.

Во-вторых, за границей вы будете гастарбайтером. И потеряете своих детей. Дети, в отличие от вас, быстро выучат язык и станут для вас чужими ментально. Примитивнейший пример. Для вас Винни-Пух – это такой коричневый медвежонок, который шутит совершенно по-взрослому. Для ваших детей это будет придурок в красных трусах поверх жел-

тых штанов. Вы не будете понимать друг друга, у вас не о чем будет пошутить. Они станут местными, а вы на всю жизнь останетесь гастарбайтером.

Я не вижу никаких причин не заниматься бизнесом в России. Более того: это одна из лучших стран, чтобы делать бизнес. Страна с низкой конкуренцией и недообслуженным клиентом. Большого раздолья для предпринимательства нет.

Известно, что практически любой товар можно купить в Китае. Поставка из Китая из-за длинной таможенно-логистической цепочки идет 2–3 месяца. Представьте, что эти процедуры вдруг стали происходить за 2 дня. Можно будет доставлять из Китая даже молоко, достаточно обеспечить температурный режим. Большая часть наших предпринимателей разорится. С одной стороны, наши топ-менеджеры являются нашими угнетателями, с другой – длительные таможенные процедуры служат защитой.

В России ничтожная конкуренция. Работая в Бельгии, Чехии, Болгарии, Китае, я могу сказать, что конкуренция там – палец в рот не клади. Наши, кто туда выезжает, практически никто не успешен.

Когда предприниматели говорят мне «пора валить», я спрашиваю: «А что вы будете там делать?» Там вы государству неинтересны. Совсем. Бюрократия хуже нашей в разы, но если бумажка ушла, она дойдет. Если вам по закону что-то положено, вы это получите. Если не положено – не получите. Если вы нарушаете законы – вы сядете.

*Я знаю одну историю, которая случилась в Лос-Анджелесе. Семья предпринимателей, занимавшаяся в России страховым бизнесом, переехав в США, продолжила в том же духе – по-русски. В результате крутили «как здесь», а получили «как там». На вопрос темнокожей судьи, признают ли они свою вину, они дали отрицательный ответ. Тогда были приглашены люди из серьезной структуры, которые предоставили фотографии, записи разговоров, видеоматериалы и прочее. Человек «улетел» на полгода тюрьмы.*

Наши, кто уезжает за рубеж, по сути дела, сваливаются. Когда я смотрю на них, мне хочется сказать: «Царь-батюшка запрещал тебе пирожками торговать?»

На Западе бизнес вести легко, но не русским. Там есть слово «конкуренция», к которому мы не приучены. Человек приезжает и понимает, что он «таджик», и что есть вьетнамец или китаец, который готов работать дешевле и дольше. Там надо работать с клиентом, обслуживать – мы к этому не приучены. Не приучены настолько, что, приезжая на Запад, даже не знаем, на что смотреть.

Когда я открывал первую пивную в Чехии, я полгода сидел и наблюдал, как чехи покупают пиво и что они к нему берут. Человек берет кружку пива за 2 евро и кнедлик (это такая недожаренная булочка – мерзкая, с моей точки зрения) за 1 евро и сидит с ними целый вечер. Мы к этому не при-

учены. Мы приучены к тому, что придет Санэпиднадзор, ОБЭП, пожарники, таможня или ОМОН, все наши мысли направлены на то, как выкручиваться. Здесь мы работаем с контролирующими органами, там надо работать с клиентом и конкурентом. В этом и заключается самая главная разница между бизнесом в России и за рубежом.

Когда предприниматели спрашивают меня о том, как вести бизнес на Западе, восемь из десяти вопросов – про общение с государством. А за рубежом нет общения с государством, нет проверок и обысков. Вы можете торговать чем угодно и относиться к своим клиентам как угодно, хоть на три буквы их посылать. Если клиенту у вас не понравится, он перейдет дорогу и пойдет в соседний ресторан или магазин. Когда у нас на каждом шагу будут рестораны и магазины, упадет необходимость в проверках. Если вы будете продавать просроченный или бракованный товар, клиент просто не будет у вас покупать. Надстройка в виде контролирующих органов исчезнет, потому что станет не нужна.

Здесь дурдом, спору нет, но это свой родной дурдом, на который у нас есть шансы повлиять. Там вы встраиваетесь в систему, она стабильна, понятна, вы тупо зарабатываете деньги и живете спокойно – если, конечно, вам удастся выдержать конкуренцию. Здесь мы с вами стараемся вместе изменить этот мир, хоть чуть-чуть.

Почему я веду бизнес в России? Потому, что, несмотря на тяжелые экономические условия, бизнес – это определен-

ная степень свободы. Я знаю, что работаю для себя и на себя и делаю что-то, что изменяет покупательские предпочтения. Человек, который ходит с «корочкой», ничего не приносит в этот мир, и у него нет свободы. А денег мы всегда будем получать меньше наших западных коллег, пока живем в феодальном государстве. Но тут вы сами для себя решаете, готовы ли вы поставить свободу против денег. Если вы согласны отдать свою свободу, право на самовыражение и иное мнение, чем задает система, за деньги и возможность воровать, закройте эту книгу и не морочьте себе голову: бизнес – занятие не для вас.

## **Предприниматель – это тот, кто умеет зарабатывать на пикирующем рынке**

Меня часто обвиняют в пессимизме. Мол, Потапенко сгущает краски. «Дело не в оптимизме и пессимизме, а в отсутствие у большинства ума». Это придумал не я, а А. П. Чехов. Экономика не носит эмоциональный характер. Я никогда не носил и не ношу «розовых очков» и описываю реальность как она есть. Дорогу, которая ждет начинающего предпринимателя. Чей-то шарик может сдуваться, а ваш в этот момент – накачиваться. Если вы ничего не делаете, сдуваетесь вместе с шариком экономики, значит, вы не предприниматель, а сидите в лодочке, которая подчиняется воле ветра и волн. Предпринимателем может называть себя лишь тот, кто уме-

ет зарабатывать на пикирующем рынке. Когда поднимаются в океане все корабли, где твоя заслуга?..

Дело не в негативе и позитиве. Негатива и позитива не существует ни для меня, ни в природе. Когда вы катитесь под горку на горных лыжах, вы получаете удовольствие. Это нормально. Сегодня и сейчас экономика катится под горку. Кое-где торчат пеньки. Если вы в «розовых очках» вкатитесь в пенек, вы скажете, что виноват пенек.

Будьте начеку, смотрите под ноги, объезжайте пеньки – и будете ехать долго и счастливо. Надо просто относиться к этому ответственно. Предпринимательство – не фунт изюма, это стиль жизни. Неважно, работаете ли вы наемником или владеете неконтрольной долей.

Пусть печать пока принадлежит банку. На первоначальном этапе не надо регистрировать предприятие на себя, лучше, чтобы печать была банковской, – так вы сведете к минимуму риски. Важна не печать и не процент акций, а как вы мыслите, кто вы по духу.

Я говорю все это затем, чтобы в вашей голове произошел перелом. Чтобы вы оторвали от дивана пятую точку и начали работать на себя. Не на страну, не на Потапенко, а на себя лично. Пошли обслуживать клиента или, по крайней мере, начали заботиться о себе самом, создавать свой маленький шарик. Это и есть наша, предпринимателей, задача – создавать маленькие шарики. И эти шарики поскачут в одну сторону. Вроде, кажется, мы такие разные. Но на самом деле мы

бежим в одну сторону, потому что хотим что-то создавать, а не плыть по течению.



# Какой бизнес открыть?

Основная проблема не в том, *что* открывать, а *как*. Я веду программу на «Эхе Москвы», куда приглашаю предпринимателей. У меня на передаче побывало порядка 400 предпринимателей. В том числе молодые ребята, которые делали разные виды бизнеса (орешки, кофе, батончики, маленькие магазинчики, мебель). На мой взгляд, в России нет такого места, куда предпринимателю некуда сунуться.

Да, ситуация в экономике плачевная. Но это такая структура экономики. Она искажена не вчера, не позавчера. Она осознанно искажалась 20 лет. Исправить ее в течение нескольких месяцев не удастся. В лихие девяностые, как бы мы к ним ни относились, существовало слово «российская экономика». Сейчас мы – сырьевая колония. Мы ничего не перерабатываем, а просто гоним сырье нашим «супостатам». 20 лет назад нефтегазовые доходы составляли 7–8 % бюджета, сегодня они составляют 55–65 %. Раньше мы сидели на нефтегазовой игле, а сейчас сидим на нефтяном колу. И проблема не в том, что мы на нем сидим, а в том, что мы на нем обустроились и рассказываем всем, что это правильно, в то время как нефть уходит с рынка как энергетическая парадигма.

Откачка недр – это не модель экономики. Должны быть инвестиции, которые приводят к росту валютной выручки, а

не наоборот. Напомню, что продажи того же Газпрома падают из года в год по причине нашей неверной внешней политики. Нельзя приехать за рубеж и на международном саммите сделать эпатажное заявление типа: «А куда вы денетесь? За лесом вы тоже прибежите к нам». Такой посыл к покупателю неприемлем (к *любому* покупателю – отметьте для себя). Покупатель банально обижается, и американцы начинают разрабатывать сланцевый газ, а мы начинаем убеждать всех, что сланцевый газ – барахло. Тем не менее это «барахло» замещает наш газ в Европе.

Вымерло машиностроение, производство продуктов, оборонка, которую мы сейчас судорожно пытаемся возродить. Вымерли практически все ключевые отрасли. Мы любим хвастаться «Суперджетом», но забываем, что российского там от силы 20 %. Да что самолет, взять обычную картошку. Если разобраться, выяснится, что наша там только земля. Голландский посевной материал обрабатывается польскими удобрениями, земля пашется американским трактором, урожай собирается таджикскими руками.

Несмотря на то что у нас менялись правительства, менялись местами президенты, экономической политики как не было, так и нет, и в кризисе мы находимся перманентно. Экономикой наши «бояре» никогда не займутся, потому что не умеют и не хотят.

Эта уродская система медленно, но верно пожирает сама себя. Момент, когда она схлопнется, как черная дыра, насту-

пит нескоро. Но это очень сильно истощит страну, и вероятность того, что ее придется поднимать из руин, крайне высока.

Итак, лучше, чем есть сейчас, в ближайшем будущем не будет. Поэтому нужно выбирать тот формат бизнеса, который учитывает текущую экономическую обстановку. И здесь некоторые подсказки я дам.

## **Стратегии в предпринимательстве в ближайшем будущем**

В грядущие 5–7 лет в предпринимательстве и экономике будут преобладать две стратегии.

Первая – продление качества. Это, условно говоря, когда вы сносили хорошие дорогие ботинки, на новые у вас нет денег, и вы будете их ремонтировать. Так называемое пост-сервисное обслуживание.

Вторая – работа с нищими, когда мы продаем товар низкого ценового сегмента. Стагфляция – ситуация, когда растет инфляция, ухудшается покупательская способность и не растет потребительский спрос, – будет продолжаться не менее 5–7 лет.

В целом бизнесу надо готовиться к сокращению. Многим собственникам придется встать за прилавок. Я ничего не вижу в этом плохого. Модели управления и управленческие навыки, которые используют наши предприниматели, архаич-

ны и находятся на уровне XVIII века. Как человек, работающий в трех странах Европы, я бы рекомендовал посмотреть, как работают наши зарубежные коллеги. А они очень много работают на земле. У нас же вырастает корона, крылья, и мы начинаем мнить себя богами.

## **Какие сферы бизнеса перспективны**

В ближайшем будущем все сферы будут сжиматься. Но есть сферы, где сжатие меньше заметно. Это все, что связано с физиологией: еда, рождение, смерть, сексуальные удовольствия. Будут активно развиваться форматы низкого ценового сегмента – столовые, магазины «возле дома» и все, что касается жратвы (не еды, назвать это едой достаточно сложно) низкого ценового сегмента и низкого содержания полезных веществ. Не в том смысле, что эта жратва опасна для здоровья, просто энергетически она из себя ничего не представляет. Мы медленно, но верно сваливаемся в рацион немецкого военнопленного. Это не от нас зависит, но имеет место быть.

Самой эффективной в России была, есть и будет не Интернет-торговля, о которой нынче столько высокопарных разговоров, и даже не магазины «возле дома», которые достаточно цивилизны, а торговля макаронами и сахаром мешками – в регионах они идут влет. Сетевой бизнес, рассчитанный на нищих, проще и прибыльнее гламура. Последние 5 лет это самый выгодный формат во всех отношениях. Таково наше

население. В 2007 году за чертой бедности проживало 17 миллионов человек, в 2014-м – 23 миллиона, сейчас эта цифра увеличилась, полагаю, до 30 миллионов.

Конечно, средний клиент в виде чиновника будет всегда. Другое дело, что и у чиновников становится меньше денег. Мы как предприниматели уже перестали быть средним клиентом, поэтому работать на нас с точки зрения предоставления услуг бессмысленно. Работать на чиновников? Но чиновники тоже жмутся, поэтому они либо стоят в сегменте выше среднего, либо, как и все население, ушли в нищих.

Это не плохо и не хорошо. Это реальность. Вы как предприниматель не должны жить в отрыве от нее.

Перспективны также все бизнесы, связанные со сферой услуг. Розничная торговля в любом виде. Но ключевым является выбор места для заведения. В одном городе или районе то или иное заведение перспективно, в другом – бесперспективно.

## **Не надо ничего изобретать. Копируйте!**

Незанятой ниши на рынке не существует. Поэтому не надо ничего изобретать – просто копируйте. Изобретая велосипед, мы воюем с собой. Нет, не было и не будет такой сферы, куда вы придете, и она окажется пустой. Все потребности человека прямо или косвенно удовлетворены.

Нового не бывает, все давно украдено. Поисковик – это всего лишь миллион китайцев, сидящих с миллионом справочников. К сожалению, галопирующие прорывы в технологиях случаются крайне редко, поэтому в лучшем случае вы придумаете всего лишь новый способ удовлетворения давно созданной потребности.

Я ничего не изобретаю, а просто удовлетворяю старую потребность клиентов старым способом, только, как говорит Жванецкий, «тщательнее».

В бизнесе умение копировать – один из главных секретов. Я скорее куплю компанию, чем буду регистрировать новую. Зачем садиться на раскаленную сковородку собственным задом, когда на нее уже кто-то сел? Зачем экспериментировать на собственные средства? Первый, как правило, совершает много ошибок, потому что у него нет точки отсчета. Зачем что-то изобретать? Я использую метод китайцев: они ждут, когда кто-то изобретет нечто интересное, потом разбирают на части и делают лучше. Собираю информацию по рынку, слежу за другими компаниями. В первую очередь обращаю внимание на ошибки – они гораздо показательнее успехов.

Недавно я открыл пять пиццерий, но при этом попросил своего партнера в нижевартовском «Гастрономчике», у которого своя пиццерия, переслать описание бизнес-процессов и все показатели, особенно отрицательные. Я не лезу на рожон там, где не нужно. Я штамую машинки для производства денег. Для этого не обязательно быть инновационным,

главное – смотреть, как клиент себя ведет. Позиция первоходца для бизнеса не подходит. В бизнесе, как в компьютерных играх, создается бот, который бьется за тебя.

## **Производство или торговля?**

Многие считают, что «нормальный» бизнес – это производство, что надо внять, казалось бы, справедливым призывам наших чиновников и «поднимать промышленность».

В начале 90-х мои знакомые пытались организовать производство. Ребята закончили вузы и, начитавшись книжек, понимали, что лучше что-то производить, чем просто торговать. На тот момент, посчитав налоги и все, что нужно будет отдавать, получили такой результат: с 1 рубля прибыли нужно отдавать 1 рубль 07–12 копеек. И занялись торговлей. Сейчас ситуация не изменилась, более того – она ухудшилась.

Россия – единственная страна, где налогами облагаются инвестиции. К примеру, вы инвестировали 100 тысяч долларов. По российскому законодательству вы не можете показать минусовой баланс. Вас сразу закроет налоговая, либо камеральная проверка приедет: вы должны будете объясняться, и вам это не поможет – вас все равно закроют. В соответствии же с мировой практикой, если ты инвестировал некую сумму, ты ставишь ее на минус. И это справедливо. Ты эти деньги вложил и должен себе их вернуть.

Мантра «у нас самые низкие налоги», которую любят повторять с экрана телевизора для сограждан, – ложь. Чтобы это понять, достаточно стать налогоплательщиком. Если весь мир, демократический и тоталитарный, реально платит налоги, то наши сограждане никогда реально их не платили. Исключение составляют владельцы автомобилей: они платят транспортный налог, причем платят дважды – он включен в топливо плюс идет отдельной строкой. 13 % подоходного налога – это то, что показывается. Реально же половину зарплаты человек отдает в социалку, пенсионный фонд и далее по списку. Минимум половину зарплаты мы не получаем и даже не знаем о ее существовании. Фактически наши налоги составляют порядка 43 % – это на уровне Европы.

У нас очень высокие базовые издержки. Значительно выше, чем у «проклятых буржуинов». Например, на сегодняшний день мы продаем электричество в Китай по 1 руб. 56 коп. Нашему производителю оно приходит за 6.20–5.80.

Даже в Европе на сегодняшний день существенно выгоднее производить товар, чем в России.

*Приведу простой пример. Отборное яблоко «Гольден» в Италии у фермера, его выращивающего, стоит 20 евроцентов. Фермер продает его своему кооперативу за 40 евроцентов. Сюда яблоки можно привезти, добавив еще 2 евроцента на каждое. По сегодняшнему курсу примерно 32 рубля. В продаже оно будет, условно говоря, 50 рублей. Все яблоко*



*«Семеренко», которое выращивается в Краснодаре, – червя-  
вое, неперебранное – стоит у производителя 32 рубля.*

Ко всему сказанному нужно прибавить взятки. Взятки – это государственная машина. Нет ни одного движения, которое можно сделать без денег. Мы вынуждены с этим мириться, это надстройка, за которую мы, как клиенты, вынуждены платить и включать в цену товара. Скоро в ценнике товара не останется. Доля товара в ценнике – 40–60 %. Остальное – издержки и прочие, не связанные с товаром, выплаты.

*Взять, скажем, треску. На опте она стоит 190 рублей (в «докризисном» прошлом стоила 90 рублей). В продаже – 230–300 рублей, в зависимости от степени переработки. При этом сама добыча составляет 40 рублей.*

А самое главное: прежде чем «поднимать промышленность», нужно найти, куда сбывать то, что вы будете производить. Я всегда говорю: нет большего барыги и спекулянта, чем директор производственной компании или завода. Производить можно хоть черта лысого. Но мы производим товар не для того, чтобы удовлетворить свои собственные амбиции, а для того, чтобы его продать, удовлетворить потребность клиента. Производство – это не мощности и не квадратные метры цехов. Все, что я произвожу, я должен продать. Должна быть клиентская база.

Так что если мы говорим о производственной линейке, это должно быть контрактное производство. Потому что когда у вас падают продажи, вы всегда можете отказаться от контракта. А если площадка ваша, вы вынуждены платить зарплату, налоги, издержки за эксплуатацию и даже за замораживание этой площадки.

## Сказка об импортозамещении

Производить в России что-либо бессмысленно. Затраты на все то, что нам навешало государство (энергозатраты, ЖКХ, налоги, псевдосоциалка, взятки), настолько высоки, что производить с каждым годом становится все невыгоднее и невыгоднее.

Флажок, который везде вывешивают наши чиновники, «давайте все производить у себя» – бредовый. Не надо здесь производить то, чего здесь производить не надо.

*Например, если вы приедете на автомобильную выставку к китайцам, вы увидите, что они считают автопроизводителями тех, кто производит от 500 тысяч автомобилей. Наш АвтоВАЗ производит 260–270 тысяч. В России бессмысленно размещать даже производство комплектующих, потому что нет выхода на внешний рынок.*

*Это основная проблема наших властей, которые затаскивают сюда производителей без возможности экспорта.*

*В то время как задача наших «верхних генералов» в том, чтобы 30–40 % товара шло на экспорт и появлялась экспортная выручка. Эта та самая негритянская история с детьми голодающих Африки: автомобили в обмен на нефть. Все комплектующие для автомобилей производятся там, здесь только, грубо говоря, отвертка. Новых технологий не возникает.*

Поэтому производить – производство ради производства – не надо.

Если говорить об импортозамещении в сельском хозяйстве, то это от лукавого. Импорт упал примерно на 38 %, а наше сельхозпроизводство возросло на 4 %. Цифры несопоставимые. Радостные заявления чиновников о том, что мы полностью заместили импортные сыры, – полная чушь. Мы заместили импортные сыры замазкой из пальмового масла.

Замещать приличную вещь барахлом – вот это мы умеем на пять баллов.

Чтобы замещать импорт, должен быть рынок. У нас рынок копеечный. И нет выхода на внешние рынки, потому что наша продукция в большинстве своем неконкурентоспособна.

**РОССИЯ — ЭТО СТРАНА ТОРГОВЛИ  
И УСЛУГ. ПРОИЗВОДСТВО ИМЕЕТ  
СМЫСЛ ЛИШЬ В ТОМ СЛУЧАЕ,  
КОГДА ЕСТЬ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА —  
ПОТРЕБИТЕЛИ ТОВАРА, КОТОРЫЙ  
ВЫ ПРОИЗВОДИТЕ. САМО ПО СЕБЕ,  
РАДИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ,  
ОНО БЕССМЫСЛЕННО.**

Россия – это страна торговли и услуг. Производство имеет смысл лишь в том случае, когда есть клиентская база – потребители товара, который вы производите. Само по себе, ради импортозамещения, оно бессмысленно.

## **Наш маленький шарик**

Конечно, вы, как предприниматель, можете попытаться стать обслугой нефтегазового сектора. Но впишетесь ли вы в этот клан?... Там уже прикормленные компании, очень хитромудрые тендеры, свои правила игры – вам они не очень понравятся. Вы не сын, не сват, не брат. Туда входят по крови, по кооперативам, по школе. Скорее всего, вы попадете туда в качестве корма для этих рыбок. Причем чем ближе вы подходите, тем больше у вас шансов попасть на корм.

Остается шарик экономики. Пусть он и сдувается, но он

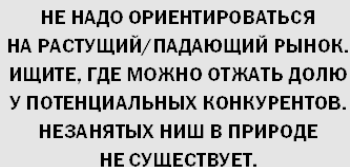
наш. «Высшие чины» никогда не станут заниматься едой. Розничная торговля – это операционный бизнес. Там надо 365 дней в году 24 часа в сутки отвечать на одни и те же идиотские вопросы: «Почему огурчик кислый?», «Почему грязно на полу?», «Почему сосиски протухшие?». Представьте, что будет, если поставить на магазин кого-нибудь из «талантливых» детей наших «генералов», которые попивают кофе в офисе, управляя активами в миллиарды долларов: кранчик открыл – денежка потекла. У меня, например, воображение отказывает.

А шарик экономики, как бы он ни сжимался, технологичен: умирают другие бизнесы, а вы подъедаете клиентскую базу.

Кризис – очень благоприятное время для малого бизнеса. В кризис проще рисковать. Можно занять нишу, которую освобождают крупные компании, которым приходится затягивать ремни, увольнять людей, платить обязательства по аренде, кредитам. У маленьких игроков этих проблем нет. Поэтому именно для малого бизнеса кризис – это шанс.

Удачного и неудачного времени для бизнеса не существует. Удачное время – это когда вы оторвали пятую точку от дивана и начали что-то делать. Неудачное время – когда вы сидите и рассуждаете: хочу ли я, смогу ли я... Почти все компании, ставшие успешными, стартовали в «неудачное» время. Идите и делайте! Ну, упали, набили синяк, встали, отряхнулись, залечили ссадину, пошли дальше. Другого варианта

нет. Бизнес – это не цель, а процесс, в ходе которого вы постоянно сталкиваетесь с проблемами и решаете их.



**НЕ НАДО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ  
НА РАСТУЩИЙ/ПАДАЮЩИЙ РЫНОК.  
ИЩИТЕ, ГДЕ МОЖНО ОТЖАТЬ ДОЛЮ  
У ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ.  
НЕЗАНЯТЫХ НИШ В ПРИРОДЕ  
НЕ СУЩЕСТВУЕТ.**

Не надо ориентироваться на растущий/падающий рынок. Ищите, где можно отжать долю у потенциальных конкурентов. Незанятых ниш в природе не существует.

# Глава 3

## С чего начинается бизнес?

Бизнес начинается с действия. Всегда. Если человек размышляет, сомневается, интересуется бизнесом, но реально ничего не делает, бизнес – занятие не для него. Я называю таких «сочувствующими», или «вентиляторами». Они собирают информацию, ходят на тренинги, пишут комментарии и ставят «лайки» в соцсетях, обсуждают, где были и с кем познакомились, коллекционируют визитки, но никак не могут стартовать.

Человек, как собака: рождается определенной породы. Склонность к предпринимательству, если она есть, проявляется в детстве или подростковом возрасте. Она может быть подавлена родителями или самим человеком, но она либо есть, либо ее нет. Будьте честны с собой. Определитесь, кто вы – предприниматель или «сочувствующий». Первый шаг в бизнесе – сесть собственным задом на раскаленную сковородку. Перескочить этот этап, исключить это звено из цепочки невозможно.

Поймите: это нужно вам. Не стране, не мне. Стране вы не нужны. Маргарет Тэтчер и ее финансисты давным-давно подсчитали, что для обслуживания трубы достаточно 28 миллионов человек. В России проживает 140 миллионов.

Мы с вами лишние. Денег на нашу пенсию в бюджете нет. Просто нам об этом не говорят. А когда скажут, будет поздно.

Нравится вам это или нет, я говорю честно. Жестко, но честно. Если вы сегодня не оторвете пятую точку от дивана, завтра вы будете голодать. Поэтому начните думать о себе, работать на себя, строить свою жизнь. Если, прочитав эту книгу, вы возьмете на себя ответственность за свою жизнь, я буду считать, что моя задача выполнена. Обучить бизнесу невозможно, пока сам не влезешь в него.

Сейчас много «возвышенных» разговоров о мотивации. На мой взгляд, пустая болтовня. Вам же не нужна мотивация, чтобы, к примеру, поесть или снять штаны перед тем, как сходить по нужде. С работой то же самое. Это вопрос отношения. Я не раз задавал себе вопрос: «Что я буду делать в промежутке между рождением и смертью, если не буду работать?» Пить пиво и смотреть телевизор? Не торкает. А вот когда делаешь дело, что-то создаешь – это прикольно. То, что к этому еще и деньги прилипают, – супер. Деньги – не цель. Они не могут быть целью. Это инструмент, как шариковая ручка, с помощью которого можно что-то создать.

Работа для меня – не тяжкая обязанность, мешающая жить, а сама жизнь. Под работой я понимаю любую деятельность – все, чем занимаешься профессионально. Когда вы перестаете разделять жизнь и работу, все встает на свои места. Исчезают сомнения, внешние стимулы становят-



ся ненужными. Мне всегда нравилось заниматься продажами и обслуживанием клиента, вне зависимости от того, в своей компании или в той, куда меня приглашали «наемником». И рост – это эдакий побочный эффект. Мне нравится, что совершенно понятно и объяснимо для мужчины, развивать, распространять и захватывать территории.

Я развиваю компании, строю продажи просто потому, что физически без этого не могу – это потребность. Работа достаточно нудная, кропотливая и не имеющая ничего общего с сидением в красивом кабинете. Да, я получаю удовольствие, когда сижу над кучами бумаг и просчитываю все, вплоть до того, сколько карандашей и ластиков будет на объекте. А потом, наверное, процентов 80 времени провожу «в полях». Смотреть в глаза клиенту – самое главное в нашей работе. И мы регулярно всем офисом выходим и работаем в торговом зале, на кассе, на раздаче. Это нормально и правильно.

Если начинать бизнес ради желания что-то кому-то доказать или купить красивую тачку, квартиру в центре и по полгода отдыхать на Мальдивах, то лучше даже не пробовать. Если вас не прет от всей этой рутины, если вы боитесь договариваться с администрацией, не хотите общаться с проверками и людьми в погонах, ходить по десяткам инстанций, оформляя очередные акты и разрешения, вы не предприниматель – идите наемным менеджером.

С теорией закончили, переходим к практике. Итак, что

необходимо делать на старте бизнеса и перед стартом?

**ЛУЧШЕ ДАЖЕ НЕ ПРОБОВАТЬ  
НАЧИНАТЬ БИЗНЕС РАДИ ЖЕЛАНИЯ  
ЧТО-ТО КОМУ-ТО ДОКАЗАТЬ,  
КУПИТЬ КРАСИВУЮ ТАЧКУ,  
КВАРТИРУ В ЦЕНТРЕ И ПО ПОЛГОДА  
ОТДЫХАТЬ НА МАЛЬДИВАХ.**

Лучше даже не пробовать начинать бизнес ради желания что-то кому-то доказать, купить красивую тачку, квартиру в центре и по полгода отдыхать на Мальдивах.

# **Сперва поработайте «наемником»**

Прежде чем создавать собственную компанию, необходимо года два-три поработать «наемником» в той области, которая вам интересна, – научиться обслуживать клиента и работать с конкурентом. Эти два умения – главное. Остальное, в том числе и схема взаимодействия с контролирующими органами, налоговой, государством, нарабатывается по ходу, и нет смысла заморачиваться этими проблемами, пока вы не столкнулись с ними вплотную. Занимайтесь собой, своими клиентами, своей семьей. Остальное построится. Если вы пишете за кого-то курсовики, вы уже выясняете, что нужно клиенту, и это уже самозанятость – первый шаг к предпринимательству.

## **Бизнес начинается с торговли**

Тем, кто не знает, с чего начать, я бы рекомендовал идти работать в торговлю. Любой бизнес – это торговля. Производство – это торговля. Любые услуги – это торговля. В обозримом будущем в России перспективны только отрасли, связанные с распространением чего-либо. К сожалению, отношение к торговле осознанно воспитывается государством как к чему-то недостойному. В то время как это ключевой вид бизнеса. Я произвожу замороженные овощные смеси не

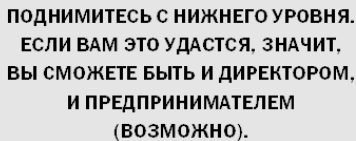
для того, чтобы набить ими холодильник, а чтобы продать.

Торговля – это не плохо и не хорошо. Купец, торговец – древнейшая, ключевая профессия. Все коммуникации между народами начинались с торговли. Торговля развивает навыки коммуникации. Как говорят в Соединенных Штатах родители своим детям-подросткам, «хочешь велосипед – продай свои старые игрушки». Даже если ваши доходы с торговли невелики, она позволяет вам развиваться. Работа в торговле на первом этапе очень полезна. Да, к торговцам отношение в России пренебрежительное. Но если рассматривать торговлю как школу бизнеса, вас не будет это смущать. Работая в торговле, вы изучаете клиента и учитесь работать с конкурентом. А заодно оцениваете себя как будущего предпринимателя.

Надо начать с низов и доработаться до управляющего объектом. Тогда вы начнете понимать основные издержки, персонал, закупки, аренду и лизинг оборудования. Место – это главное. За место надо переплачивать. За место надо бороться. А не рассчитывать на то, что вы создадите какой-то уникальный ресторан или магазин, – это иллюзии. Если не продвигаться, продолжать работать на кухне, вы никогда не поймете экономических тонкостей. Не существует такой кухни, которая кого-то привлечет, существует личность, которая своим трудом создает эту кухню.

Отличный вариант – начать торговым представителем и подняться до супервайзера. Торговый представитель – каза-

лось бы, пустяковая должность. А это боевая единица, которая умеет убалтывать представителей магазинов, ресторанов, чтобы расширить ассортимент, чтобы была взята на реализацию продукция.



**ПОДНИМИТЕСЬ С НИЖНЕГО УРОВНЯ.  
ЕСЛИ ВАМ ЭТО УДАСТЯ, ЗНАЧИТ,  
ВЫ СМОЖЕТЕ БЫТЬ И ДИРЕКТОРОМ,  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ  
(ВОЗМОЖНО).**

Поднимитесь с нижнего уровня. Если вам это удастся, значит, вы сможете быть и директором, и предпринимателем (возможно).

## **Что сначала: образование или стартап?**

Основное время нужно посвятить изучению клиента. Образование, в том числе МВІ, – развлечение в свободное от работы время. В плане знаний и навыков оно ничего не дает. Если у вас после института нет профессии и опыта, работодателю вы неинтересны. Преподаватели вузов, пусть они не обижаются, ничего не понимают в современном бизнесе и современном образовании. Образование оторвано от жизни даже не на 100 %, а на 200 %. Ваша бумажка, где стоят од-

ни пятерки, ничего не стоит. Это не придумано мифическим злобным капиталистом. Так было всегда.

Когда я оканчивал вуз в 1988–1989 годах, у меня была производственная практика на оборонном предприятии НПО «Скала». Когда я туда пришел, мастер сказал: «Будешь переводить кальки». Я был дипломированным инженером, а меня посадили на функцию девочки-чертежницы. И тогда и сейчас все понимали: высшее образование – это must have и не более.

Уровень образования в России из года в год падает. То, чему вас учат в институтах, не имеет никакого отношения к реальной жизни. И со второго курса вы должны работать, чтобы у вас была запись в трудовой книжке, квалификация, опыт и профессия.

Если вы учитесь за границей – лучше там и оставаться. Я это говорю как человек, у которого два МВІ, наше и зарубежное. Это два разных мира. Западное образование не имеет никакого отношения к российским реалиям, здесь оно бесполезно.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.