

Владимир Моженков

Эффективный или мертвый

**48 правил
антикризисного
менеджмента**



**От автора
бестселлера
«Ген директора»**

МИФ Бизнес

Владимир Моженков

**Эффективный или
мертвый. 48 правил
антикризисного менеджмента**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2020

УДК 005.3
ББК 65.290-2

Моженков В.

Эффективный или мертвый. 48 правил антикризисного менеджмента / В. Моженков — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2020 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00169-208-9

Кризис – это возможность для бизнеса. Возможность выжить, обогнать других и стать сильнее или... умереть. Эта книга для тех, чей выбор – выжить и преуспеть. За плечами Владимира Моженкова восемь периодов экономических потрясений, пройдя через которые он не только сохранил бизнес, сумел восстановить докризисные показатели, но и вывел компанию на новый уровень, оставив конкурентов позади. В своей новой книге он делится менеджерскими лайфхаками и хитростями, которые помогли ему преуспеть в условиях тотальной нестабильности. Их можно применить в любые времена и в любой отрасли.

УДК 005.3
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-00169-208-9

© Моженков В., 2020
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2020

Содержание

Предисловие	6
Без паники: что нужно знать о кризисе	10
Кризис – это возможность: выжить или умереть	10
Что делать? Обгонять!	11
The best: коллекция моих лучших обгонов	13
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Владимир Моженков

Эффективный или мертвый. 48

правил антикризисного менеджмента

Дизайн обложки *Юлия Дёмина*

Благодарим Лабораторию «Однажды» и ее генерального продюсера Дмитрия Соколова-Митрича за помощь в подготовке издания этой книги

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Текст. Владимир Моженков, 2021

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



*Посвящаю эту книгу своим коллегам, сотрудникам и партнерам,
которые прошли со мной восемь кризисов, в том числе два
предбанкротных состояния*

Предисловие

У опытных пилотов на ралли-марафоне «Дакар» есть неписаное правило. Ты в гонке, все идет идеально. В повороты входишь, как шар в лузу. На прямой разгоняешься – стрелке на спидометре тесно. Понимаешь: все, я на вершине мира! И в этот момент нужно перестать давить на педаль газа. Или хотя бы чуть-чуть сбросить скорость. Иначе быть беде. Либо канава неожиданно бросится под колеса, либо колючка проколет шину, либо за очередным поворотом притаилась пропасть. Что-нибудь да случится. Примета проверена и оплачена болью и кровью.

Это правило работает и в бизнесе. Когда растешь, как гавайский бамбук – на дециметр в сутки, то не хочется вспоминать царя Соломона с его прозаическим «все пройдет, и это тоже». Хочешь гнать вперед, забыв о возможном кризисе, – а он тут как тут. Кризис, как налоговый инспектор, всегда приходит неожиданно. А значит, к его приходу надо быть готовым всегда. Потому что когда тебя настигнут проблемы, готовиться к ним будет поздно.

Внимательные читатели моих книг (бестселлеров «Ген директора»¹ и «Бизнес по чуть-чуть»²) уже заметили, что каждый раз я возвращаюсь к одной и той же метафоре: предпринимательство – это длинная автомобильная гонка с непредсказуемыми препятствиями. Возможно, сказывается моя собственная карьера – ведь я всю жизнь продавал автомобили, и продавал неплохо. Я построил компанию «АвтоСпецЦентр», а это один из крупнейших в России авторетейлеров, получил звание лучшего менеджера Audi в Европе, за 15 лет увеличил капитализацию бизнеса в 115 раз. И могу утверждать: в ближайшие годы бизнес-гонка для всех нас будет проходить на трассе повышенной сложности. Такой подарок нам оставил коронакризис.

Впрочем, это уже девятый кризис в моей карьере.

В середине сытых нулевых у меня все было хорошо. Я, пилот-гонщик, разогнал свой болид до предельной скорости и летел по трассе. Мы тогда уже стали очень прибыльной компанией, росли-развивались, одно за другим строили предприятия. Но я уже ощущал беспокойство – то, о котором написал выше: если все слишком хорошо – сбрасывай газ, иначе обязательно что-нибудь случится.

Как именно случается это самое «что-нибудь», я к тому моменту уже знал – проходил не один раз. В 1998-м, аккурат перед дефолтом, вместе с компаньонами мы вложили полтора миллиона долларов в наш первый дилерский салон «Ауди Центр Таганка». Горизонт тогда казался безоблачным, все цвело и благоухало, и даже мировые аналитики не предвещали никакой беды. И вдруг – сначала азиатский кризис, а затем и наш собственный национальный дефолт, объявленный 17 августа.

Это был самый страшный кризис в истории постсоветской России. Едва открывшийся салон оказался на грани банкротства. Мы всерьез думали закрываться, но все-таки решили стиснуть зубы и попытаться перетерпеть. Вернулись на рынок через полгода – в апреле 1999-го. Начали продавать сервис и запчасти – о торговле машинами даже не заикались. Но аппетит приходит во время еды, а азарт – во время работы: уже в 2000 году мы стали автомобильным дилером № 1 в стране.

Однако я совершенно не хотел повторения 1998 года.

Повинуясь здоровому желанию предотвратить будущие кризисные потрясения или смягчить их последствия, я написал на обычном листе бумаги: «Антикризисные шаги». И ниже –

¹ Моженков В. [Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. *Прим. ред.*

² Моженков В. [Бизнес по чуть-чуть. 150 мелочей, которые помогут стать успешным руководителем](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. *Прим. ред.*

семь пунктов. Затем открыл лежавшую на столе папку «Важное» и вложил в нее заполненный с одной стороны «антикризисный» листок.

В последующие месяцы мне в голову приходили новые ценные мысли и идеи. Тогда я доставал из папки свой скромный листочек и добавлял в него 2–3 пункта. Со временем лист оказался исписанным с двух сторон – на нем уместились 15 антикризисных шагов. «Ну, пока хватит», – решил я. И листок переехал в сейф – к документам, лицензиям, сертификатам. Честно говоря, я о нем даже забыл.

Но пришла осень 2008 года, и этот листочек меня спас.

До 31 августа все было отлично. Ведущие аналитики с самыми честными лицами, перебывая друг друга, предрекали: через 3–5 лет автомобильный рынок России станет № 1 в Европе. Мы верили и счастливо улыбались. Но наступил сентябрь, и клиентов как корова языком слизнула. Новые не приходили, а еще не успевшие совсем исчезнуть повалили забирать предоплату. Рынок метался между шоком и отчаянием.

Незадолго до наступившего кошмара мы взяли кредит на 34 миллиона долларов в «Промсвязьбанке» под очень хорошую ставку – 9,8 % годовых. Тогда все брали кредиты в долларах, потому что на фоне растущей нефти курс американской валюты неуклонно падал. Берешь по 27 рублей за доллар – отдаешь по 24. Сказка! Мы считали себя умными и мудрыми и тоже взяли валютный кредит. Но внезапно доллар пошел в рост: 25, 27, 30, 31, 32, 34...

Контрольным выстрелом стало письмо из «Промсвязьбанка»: будьте добры вернуть 34 миллиона долларов до 1 декабря. Не вернете – ставка по кредиту вырастет с 9,8 % до 16,5 %. Все законно, в рамках кредитного договора.

Мы с компаньонами были единодушны: оба варианта – смерти подобны. У нас уже было десять предприятий: семь работали, еще три должны были вот-вот открыться. Свою компанию мы оценивали в 100–110 миллионов долларов. Мы короли рынка! Но банку на это наплевать: 1 декабря он просто заберет ее у нас, владельцев, причем в рамках закона. Выплачивать кредит мы не сможем: нас уже начал накрывать отрицательный денежный поток, мы еле-еле продавали запчасти и сервисные услуги.

И тут я вспомнил о своем «антикризисном» листочке. Отыскал его в сейфе. Перечитал. И начал жестко и последовательно вводить в компании все некогда описанные 15 шагов.

Первым делом мы резко снизили цены на весь модельный ряд – стали продавать автомобили себе в убыток. Но это позволило быстро собрать деньги и вернуть «Промсвязьбанку» его 34 миллиона долларов. Параллельно мы начали тотальную оптимизацию – избавились от всего необязательного, нарастили эффективность и уже в 2009-м вновь стали рвать рынок. В 2013 году наша группа компаний «АвтоСпецЦентр» достигла почти миллиардного оборота, и мы продали ее на пике рынка. До сих пор эта сделка считается самой удачной в российской автомобильной отрасли.

Так сработал убористо исписанный мной листочек. Я взял новый лист и продолжил список. Вскоре у меня стало уже 35 антикризисных шагов-инструментов. И я понял: эти два листочка непременно перерастут в книгу, которая станет настольной для эффективного руководителя, умеющего вовремя убирать ногу с педали газа и выживать в эпоху любых перемен.

Просто перетерпеть кризис мало, нужно суметь им воспользоваться – такова моя принципиальная установка. Если ты умный и компетентный руководитель, всегда превращай минус в плюс. Времена не выбирают – в них живут и побеждают, если перефразировать известную песню.

Журнал Harvard Business Review опубликовал результаты исследования, в ходе которого ученые рассматривали 4700 публичных компаний, оказавшихся в трудном положении в течение последних трех экономических кризисов. 17 % бизнесов обанкротились. Но, как ни удивительно, около 9 % из той же выборки по окончании рецессии не только восстановили свои

позиции, но и рванули вперед, оставив конкурентов далеко позади. Остальные – либо восстановились в прежнем объеме, либо выжили, но понесли существенные потери.

Вопрос: в чем разница стратегий погибших, просто выживших и преуспевших? Ответ: «просто выжившие» пошли по пути сокращения расходов. Они смогли удержаться на плаву, но не сумели вернуться к прежним показателям. Пример – корпорация Sony: она сильно сократила издержки, но упустила рынок и до сих пор не может наверстать упущенное. Те, кто смог восстановиться в прежнем объеме, взял курс на рывок: они инвестировали больше, чем их соседи по рынку. Так поступили 26 % компаний, например Hewlett-Packard. Однако в результате своих дерзких действий они упустили операционку, и их тоже обошли конкуренты.

Самой выигрышной оказалась стратегия тех, кто искал и нашел баланс между сокращением расходов и инвестированием. Так поступили, например, менеджеры Samsung. Они приняли умеренные сокращения расходов. И в результате после кризиса компания удвоила свою прибыль.

Экономические потрясения – это время идти на обгон. И на еще один обгон. И на следующий. Потому что другие участники движения один за одним съезжают на обочину. «Корона-нефтяной» – уже девятый кризис, с которым я столкнулся за свою 30-летнюю карьеру. Некоторые из «моих» кризисов были локальными: например, в начале 1990-х, когда в одночасье рухнул «Тверьуниверсалбанк» (если кто еще помнит такой), мы остались совсем без денег.

Далее мы прошли и через национальные, и через мировые кризисы. Раньше я относился к ним как к неизбежным и непредсказуемым экономическим катаклизмам – подобным наводнениям или торнадо. Но теперь мы входим в эпоху, когда кризис становится тотальным и постоянным. На многие годы, если не навсегда, он станет естественной средой нашего обитания.

Человечество вступает в череду тектонических перемен. Скорость их такова, что между очередными скачками будет просто некогда вздохнуть. Евросоюз шатается. Что будет с долларом – непонятно. Чья экономика круче – американская или китайская? А что с экологией? Все это факторы нестабильности – триггеры новых перипетий. В этих условиях ранее не тождественные понятия «менеджмент» и «антикризисный менеджмент» становятся синонимами. И если вы до сих пор не обладаете навыками управления бизнесом в условиях тотальной нестабильности, то можете смело сочинять заявление на биржу труда – оно вам очень скоро понадобится.

А теперь – главное. Единственный способ сохранить в 20-е годы XXI века свой бизнес или хотя бы работу – получение новых знаний. Альберт Эйнштейн сказал: невозможно решить проблему, оставаясь ментально на том же уровне, на котором она появилась. Применительно к сегодняшнему дню это означает: эффективный менеджер должен постоянно кормить свой интеллект новыми знаниями. А вот великое изречение еще одного моего старого «приятеля» Конфуция: «Бесполезно знание без действия. Опасно действие без знаний».

От себя добавлю: в период кризиса особенно опасно бездействие без знаний. Руководитель, который не умеет учиться, сегодня продолжает делать то же, что делал вчера, хотя условия стали уже принципиально другими. И, как первая упавшая костяшка домино, такой руководитель запускает цепную реакцию, которая рушит все, что было построено ранее. В компании появляется отрицательный денежный поток, не выполняются обязательства, сотрудники разбегаются, партнеры больше не партнеры... Покупатели видят, что компания гибнет, и уходят к конкурентам. Занавес.

Цель этой книги – обогатить миллионы руководителей новыми знаниями и решимостью действовать. Я убежден: у каждого собственника или Генерального директора в сейфе должен лежать собственный «антикризисный листок». Берите из этой книги базу – знания и инструменты, составляйте собственный «рецепт выживания», учитывая специфику своего бизнеса. И выводите компанию из кризиса и на новые рубежи.

Признаюсь: мне больно видеть множество отличных ребят – собственников или руководителей, которые трудятся «от забора до заката», тратят огромное количество физической и ментальной энергии и все равно не преуспевают. Тоже знаете таких? Подарите им эту книгу. За тридцать лет в бизнесе я прочитал десятки работ по антикризисному управлению. Многие из них очень сложны, напичканы таблицами, графиками и расчетами.

Это не мой путь. Я за простоту, особенно в непростые времена. Свою книгу я так и писал – по принципу «чем проще, тем лучше». В ней не только менеджерские лайфхаки и хитрости, но и жизненный опыт, который можно применить в любые времена и в любой отрасли.

Читайте и действуйте!

Без паники: что нужно знать о кризисе

Кризис – это возможность: выжить или умереть

*Ной был первым бизнесменом на свете, причем свое дело он основал, когда весь остальной мир находился в процессе ликвидации.
Эндрю Маккензи. 14 000 фраз...³*

В начале апреля 2020 года меня много раз приглашали выступить на онлайн-конференциях по бизнесу. Я соглашался, делился опытом, слушал коллег. Говорили, конечно, о коронакризисе. Сообща решали, как в нем жить и что теперь делать. Однако внимание привлекали не антикризисные рецепты коллег. Меня поразило, что чуть не каждый начинал с того, что кризис – это возможность. Что сейчас мы как напряжемся, как порвем рынок – такой себе кружок плохо осведомленных оптимистов.

Я же оказался информирован лучше. В апреле 2020 года авторитетное рейтинговое агентство Moody's заявило: в России устойчивы к кризису лишь 53 % компаний. А 37 % – умеренно уязвимы. Это значит, что каждый третий предприниматель может обанкротиться. При этом глава Счетной палаты Российской Федерации Алексей Кудрин допускает падение ВВП России в 2020 году на 8 % – никому мало не покажется. Кроме, конечно, производителей медицинских масок и алкоголя – на эти товары спрос стабильно растет.

С оптимистами я согласен лишь отчасти: кризис – это возможность. Даже две. Первая: выжить, обогнать других и стать сильнее. Вторая: возможность – точнее, вероятность – умереть.

Если вы читаете эту книгу, значит, ваш выбор – выжить.

³ Цит. по Душенко К. Мысли, афоризмы, цитаты. Бизнес, карьера, менеджмент. М.: Эксмо, 2008. Прим. ред.

Что делать? Обгонять!

Если бы никто никогда не рисковал, Микеланджело расписал бы фресками пол Сикстинской капеллы.

Нил Саймон, американский драматург и сценарист

Коронакризис уже принял вселенский масштаб. Кризис очень жесток, он пришел – и уходит, похоже, не собирается, по крайней мере в ближайшие год-два. Возникает сакраментальный, один из любимых русских вопросов: что делать? На второй – «Кто виноват?» – мы отвечать не будем, а вот со «Что делать?» разберемся.

Открываем Правила дорожного движения.

«Обгон» – опережение одного или нескольких транспортных средств, связанное с выездом на полосу (сторону проезжей части), предназначенную для встречного движения, и последующим возвращением на ранее занимаемую полосу (сторону проезжей части).

Если сказать попроще, обгон состоит из трех этапов.

1. Начинаем обгонять: перестраиваемся и выезжаем на встречную полосу.
2. Едем по встречке с большей скоростью, чем обгоняемый.
3. Возвращаемся в свою полосу.

Звучит вроде просто: раз, два, три – и дорога к светлому будущему свободна. Именно так. Вот только обгон – один из самых сложных и опасных маневров на дороге. На каждом этапе обгона водитель должен действовать быстро и умело. Он обязан принимать правильные решения. Поскольку на кону – человеческие жизни, в том числе его собственная.

По статистике, каждое девятое ДТП в России связано с выездом на встречную полосу. И более страшная цифра: каждое третье ДТП, заканчивающееся чьей-то гибелью, происходит по вине водителя, выехавшего на встречу.

Чтобы не попасть в сводки ГИБДД, на каждом этапе обгона нужно соблюдать следующие правила.

Первый этап. Оцени ДТС (дорожно-транспортную ситуацию): количество, расположение и скорость участников движения. Зону видимости. Состояние дорожного покрытия. Запас мощности автомобиля. Посмотри в зеркало заднего вида, кто за тобой, и последи за поведением того, кого собрался обгонять. Если он притормаживает, впереди может быть препятствие, которого ты пока не видишь.

Собрал информацию – можно принять решение: обгоняю. Не полагайся на авось, забудь всякие «думаю, успею». Будь уверен. За решением – действия. Еще раз посмотри в зеркало заднего вида. Включи нужную передачу. Выбери безопасную дистанцию. Включи левый поворотник. Начиная перестраиваться.

Второй этап. Обгоняешь – оперативно анализируй ситуацию на дороге. Контролируй расстояние до приближающегося встречного авто. Следи за левой обочиной. Главное правило – всегда будь начеку. Что-то случилось, ситуация резко изменилась – будь готов среагировать и принять решение.

Третий этап. Обогнал – не подрезай. Смотри в правое зеркало заднего вида. Как увидишь капот обгоняемой машины, можно начать перестраиваться в свою полосу.

Конечно, это только базовые советы. Послушать профессиональных автогонщиков, так обгон вообще окажется чистым искусством...

А в бизнесе? ГЕНдиректор или собственник – это водитель. Компания – автомобиль. Дорожно-транспортная ситуация – положение на рынке. Нужно быть смелым, владеть навыками и быстро принимать решения. Собирать и анализировать информацию и оперативно на нее реагировать.

Борьбу с кризисом глобально тоже можно свести к трем этапам.

1. Вводить антикризисные меры и попытаться падать медленнее конкурентов.
2. Раньше других нащупать дно.
3. Оттолкнуться и двинуться вперед и вверх.

Однако между ситуацией на дороге и ситуацией в бизнесе во время кризиса я вижу большую разницу. Помните главное правило обгона? «Не уверен – не обгоняй». В бизнесе оно не работает – обгонять приходится в любом случае, иначе – гибель.

В этой книге я изложу свои правила обгона.

Как понять и осознать, что кризис пришел, даже если другие этого еще не заметили? Как проводить хирургическую операцию под названием «антикризисный менеджмент»? Как водителю-руководителю подготовить себя к кризису? Как проверить свою бизнес-машину и вовремя устранить неполадки? Когда и где брать «штурмана» – антикризисного менеджера? Как рвануть вперед, как набирать бизнес-скорость, пройдя от первой до пятой передачи?

Готовы? Тогда пристегните ремень безопасности – и вперед.

The best: коллекция моих лучших обгонов

Победитель – не тот, кто в самой быстрой машине, а тот, кто отказывается проигрывать.

Дэйл Эрнхардт – старший, автогонщик, семикратный чемпион NASCAR Sprint Cup Series

Четвертая гонка сезона 2010 года «Формулы-1» проходила в Шанхае. Моросил дождь. Российский пилот Виталий Петров, новичок команды «Рено», немного волновался. Он в этом сезоне еще не набрал очков. Утром на тренировке Петров ошибся на 16-м повороте и перед выходом на прямую старт/финиш потерял контроль над машиной. Болид занесло влево, развернуло и впечатало в борт. Казалось, в гонке Петрова не будет. Но механики совершили маленькое чудо, и россиянин вышел на старт.

Известный как «Выборгская ракета», Петров в этот день рисковал. Он остался в дождь на «сухой» резине – кроме него на это решились еще пятеро пилотов. Виталий пытался дерзко обгонять. Но главное случилось за шесть кругов до финиша. Россиянин шел девятым. Перед ним – семикратный чемпион мира Михаэль Шумахер, который удерживал звание regensmeister – «хозяин дождя». Во всяком случае, до той гонки. Петров выбрал подходящий момент и атаковал: грамотно, расчетливо, на торможении в повороте перед главной прямой. Шумахер ничего не смог сделать.

В память зрителям врезалась фраза комментатора Алексея Попова: «Проходит! Проходит Петров Шумахера!» В голосе звенели восхищение и ощущение нереальности происходящего.

«Я видел, что у Михаэля не такой быстрый автомобиль, как у меня: я отбирал у него по четыре секунды с круга! Смысла ждать не было – как только появилась возможность для атаки, я пошел внутрь поворота и уехал от Красного Барона⁴», – рассказывал российский гонщик.

В той гонке Петров стал седьмым и набрал первые за свою карьеру очки в «Формуле-1». А обгон Шумахера стал одной из его визитных карточек.

У каждого гонщика есть коллекция любимых обгонов. У меня тоже. До коронакризиса я обогнал восемь кризисов. Дважды выводил бизнес из предбанкротных состояний. Всегда находил способ стать сильнее и двинуться вперед. И извлек бесценные уроки.

Я выделяю пять видов кризисов:

- мировой;
- внутри страны;
- отраслевой;
- внутренний (кризис в компании);
- личностный.

Самое страшное, когда они приходят вместе – сразу все. Как пять пальцев, сжавшиеся в кулак, они бьют под дых так, что выдерживают удар только самые стойкие. Коронакризис – из числа таких «идеальных штормов», в течение которого одна проблема умножает другую. Об этом мы еще поговорим. А пока расскажу о пережитых и оставленных позади, в зеркале заднего вида, кризисах. И уроках из них. Из моих восьми кризисов два были внутренними проблемами компаний – о них я сейчас говорить не буду. А остальными историями поделюсь.

⁴ Красный Барон – прозвище Михаэля Шумахера, выступавшего в красном комбинезоне на болиде красного цвета. *Прим. ред.*

Кризис 1991 года. Родина не пожалела своих сынов

Отродясь такого не было, и вот опять.
Приписывается Виктору Черномырдину

Наступала эпоха больших перемен – заканчивался 1991-й, год путча и Беловежских соглашений, хотя формально Советский Союз еще существовал. Прежняя формация уходила, на горизонте маячили новая страна и новые экономические отношения. Я создал ООО «Наша Русь». Мы начали работать.

Помню, тогда была суперцель: заработать хотя бы несколько рублей. Чтобы положить их в один карман, карточку москвича (была такая) – в другой, зажать в кулак талоны и пристроиться в хвост очереди за продуктами. Выстоять, продержаться и купить кусок масла, сыра... Просто и прозаично: физически выжить.

В девятом часу вечера 22 января 1991 года приезжаю домой. Настроение хорошее. Принимаю душ, переодеваюсь. Садимся с супругой ужинать. Включаем скучающий на холодильнике маленький телевизор. И он нам красивым дикторским голосом отчеканивает: «Президент СССР Михаил Горбачев подписал Указ об изъятии из обращения и обмене 50- и 100-рублевых банкнот образца 1961 года». Стартовала павловская денежная реформа.

Со следующего дня, с 23 января, разрешили менять не больше 1000 рублей на человека. Остальное сгорало. Государство сделало это специально, чтобы вывести из оборота большую часть наличных денег и таким варварским способом сдержать угрозу инфляции. Я сразу вспомнил о заначке. Говорю супруге: у нас же там на всякий случай денежка лежит, нужно поменять. А она отвечает: знаешь, мы с сыновьями ходили гулять на ВДНХ, разменяли. Какое счастье, подумал я.

Через несколько минут мы с женой услышали, как на лестничной клетке хлопнула дверь. Это сосед пулей вылетел из квартиры – покупать билеты на поезда дальнего следования. Куда угодно – их потом можно было бы сдать и спасти хоть часть денег. Вернулся расстроенным: купил всего один, и то за взятку.

Для страны вечер 22 января стал фестивалем отчаянной находчивости. Магазины уже были закрыты – круглосуточной торговли в стране еще не было. По этой причине крупные банкноты разменивали кто где мог – в кассах метро и у таксистов. Пользовались тем, что многие кассиры и таксисты, занятые работой, еще не слышали об указе. Сбивались с ног, спешили отправить денежные переводы в отделениях почты при вокзалах – они работали до полуночи.

Удар для страны был мощнейший. Я знал семью: за несколько недель до реформы они продали дом. За наличные, крупными купюрами. Все сгорело.

Тогда я на всю оставшуюся жизнь усвоил: государство всегда в трудную минуту «делегирует» трудности гражданам. Проще говоря, перекладывает проблемы на плечи людей. Позже я не раз в этом убедился.

Урок. Не надейся на помощь государства. А если вдруг она случится, воспринимай ее как подарок от Деда Мороза.

Кризис 1993 года. «Порожняк» на фоне расстрела Белого дома

Кризисы бьют одних по карману, других – по мозгам.
Веселин Георгиев, болгарский писатель

Сентябрь 1993 года. Наша компания работает и зарабатывает. В команде человек 18–20. Мы растем. Офис в самом центре Москвы, в Староконюшенном переулке, возле старого

Арбата. А тут вдруг танки. Тяжело вваливаются в столицу и начинают расстреливать Белый дом – практически начало гражданской войны.

В то время мы занимались посредническим бизнесом. Как сказали бы сейчас, это был тренд эпохи. Все покупали всё и продавали тоже всё.

Типичный диалог того времени:

– У тебя что?

– Полиэтиленовая пленка.

– О, пленку мне надо.

– По какой цене купишь? Сколько надо? Когда?

– Куплю по 300, надо 80 рулонов, через неделю.

И разбегаются. Один искать пленку, другой – деньги.

В общем, когда на улицах загрохотали танки, ко мне на переговоры пожаловали «потенциальные партнеры» – на самом деле какие-то непонятные и неприятные посредники. Причем пришли не одни, а со своими бандитами. (Кто не помнит, как это было, посмотрите фильм «Жмурки» или сериал «Бригада».) По сути, выкручивают руки: подписывай договор. Напрямую не угрожают, но намеки – прозрачнее некуда. Договор, естественно, для меня невыгоден – речь идет о фактически рейдерском захвате. Сидим уже полдня.

Дохожу до точки кипения: ребята, говорю, дайте время до завтра. Подумаю, встретимся еще раз и подпишу. Они смотрят сквозь прищур. Мне, конечно, ясно, что до завтра вряд ли что-то изменится – даже в милицию-полицию, где были связи и знакомые, не обратишься. Нет их, силовиков: разбежались. Государство превратилось в фикцию. Страшное время. Но гости все-таки ушли, пообещав прийти завтра.

Не буду вдаваться в подробности, скажу кратко: обошлось. А я понял, что не только на государство надеяться нельзя, но и на «крутых» знакомых и «блатных» приятелей. Даже если на их плечах красивые погоны и тяжелые звезды.

Урок. Надейся только на себя. В кризис лучшая «крыша» себе – ты сам.

Кризис 1996 года. Если банк оказался вдруг...

Спад – это когда ваш сосед теряет работу, кризис – когда работу теряете вы.

Гарри Трумэн, 33-й президент США

В начале 1990-х я был клиентом «Тверьуниверсалбанка» и обслуживался только в нем. Это был солидный банк – из топ-20, из лучших в стране. Московский офис – недалеко от метро «Юго-Западная». Выручку мы сдавали в банк каждый день.

Еще одна особенность того времени: все расчеты с клиентами только наличкой и только в «условных единицах» – долларах. А в банк полагалось сдавать рубли. По этой причине действовали так: вечером взяли дневную выручку, поехали искать обменник с хорошим курсом. Нашли, сдали 5–10–20 тысяч долларов, забрали пакет с рублями, поехали в банк, сдали деньги.

Схема сбоев не давала. Но «ничто не вечно под луной»: звонит партнер – он давал нам товар на реализацию. Время, говорит, прошло, ты почему не заплатил? Искренне удивляюсь: как не заплатил? Знаю, что заплатил, как положено. Называю дату, номер платежки. Партнер извиняется, обещает проверить. На следующий день – снова звонок: проверили, нет денег. Отправляю платежку факсом – она у меня с исполнением. И работаю спокойно дальше.

Проходит еще день – и опять звонят: «Посмотрели мы твою платежку. Ты, оказывается, в «Тверьуниверсалбанке» счет держишь? У них же там вроде какие-то проблемы...»

Бросаю все, прыгаю в свою «девятку» с длинным крылом, цвета мокрого асфальта – это Maybach того времени. Лечу в отделение банка, подъезжаю, а на улице очередь человек 50–70.

Двери заперты, внутри видны суровые охранники. На дверях объявление: «По всем вопросам обращаться по телефону...» Обращаюсь. Естественно, короткие гудки – занято. А у меня на счету 340 тысяч долларов – вся выручка, которую я сдал за неделю! Из них небольшая часть – средства моей фирмы, остальное – деньги партнеров. Банк в те дни еще принимал наличные, но платежей уже не проводил.

Позже я узнал, что случилось. Перед президентскими выборами 1996 года Попечительский совет банка возглавлял Николай Иванович Рыжков, премьер последнего советского правительства. Власти обвиняли его в поддержке коммунистов и Зюганова. На следующий день после первого тура выборов, 17 июня, у «Тверьуниверсалбанка», одного из самых удобных и крепких банков страны, отозвали лицензию.

По факту я потерял 340 тысяч долларов из-за политики. А деньги нужно возвращать. Партнеры требуют: кто-то просто настойчиво, другие – жестко... Мой принцип – деньги нужно отдавать. Тем более здесь не форс-мажор – я сам «попал». Выгреб из дома все что было – часть долгов вернул. Сколько-то одолжил: и под проценты, и под честное слово. Девять месяцев работал по 12–15 часов в сутки. Свободно вздохнул, только когда остался никому не должен.

Да, я потерял огромную (особенно по тем временам) сумму, но хорошо усвоил урок: за банками нужно следить. Какими бы крепкими они ни казались. Надо следить за новостями и аналитикой, а еще лучше – иметь доступ к инсайдерской информации. Впоследствии это знание уберегло меня от еще больших потерь.

Уже в нулевые, когда я возглавил «Ауди Центр Таганка», мы обслуживались в банке «Павелецкий». Отличный был банк: современный, технологичный. Нас все устраивало. Огромный плюс – там членом правления работал мой хороший знакомый. И порядочный человек. Потому что однажды он позвонил и сказал: «Владимир, с завтрашнего дня не сдавайте выручку».

– Дружище, большое спасибо, – ответил я.

Через месяц «Павелецкий» обанкротился.

Подобная история скоро случилась и с «Инкомбанком». Он вообще входил в банковский топ-5! Один из руководителей «Инкома», тоже мой знакомый, зазывал на VIP-обслуживание – оборот нашей компании тогда уже перевалил за 100 миллионов долларов. Мы подумали-подумали и согласились. Подготовили документы – их оставалось лишь подписать. Но тут звонит мой знакомый и говорит: «Не надо, остановись».

– Огромное спасибо, – опять говорю. Прошло несколько месяцев, и эта громадина, «Инкомбанк», тоже рухнул карточным домиком.

Прошло много лет, и я еще раз, уже на страницах этой книги, хочу поблагодарить моих знакомых за честность и порядочность. Игорь и Владимир! Низкий вам поклон, друзья!

Урок. Всегда следите за банками, в которых обслуживаетесь. Наблюдайте, не зашатались ли они. Не работайте с банками, замешанными в политике. Идеальный вариант, когда в банке у вас работает хороший приятель или друг – в ранге председателя, члена правления или крупного акционера. Который по дружбе может рассказать о реальном положении дел.

Кризис 1998 года. Жестокий азиатский привет

В минуту нерешительности действуй быстро и старайся сделать первый шаг, хотя бы и лишний.

Лев Толстой, великий русский писатель

Самый страшный, не считая нынешнего, кризис в своей бизнес-истории я пережил в 1998 году. Рецессия долбанула по Юго-Восточной Азии, как дракон многотонным хвостом, в

конце 1997-го. Экономика «Азиатских тигров»⁵ росла слишком быстро и в итоге не выдержала. Одной Азии кризису оказалось мало, и в 1998 году он стал мировым. До России он добрался позже, чем до других стран. Но оттянутая пружина и бьет сильнее: 17 августа 1998 года страна объявила дефолт. В комплекте с ним пришла мощнейшая девальвация. Доллар с 6 рублей прыгнул на 21. Шокированные, мы бродили по руинам экономики.

Госдолг – огромный, и он только увеличивается. Кризис ликвидности во всех сферах – от недвижимости до фондового рынка. Разоряются десятки тысяч малых и средних предприятий. Каждый день лопается какой-нибудь банк, сгорают вклады. Уровень жизни обвалился, количество безработных удвоилось. Больше всего захотелось расслабиться и просто мирно перестать жить. Многие так и сделали – против лома нет приема.

Но мы вспомнили слова товарища Сухова из фильма «Белое солнце пустыни»: «Тебя как – сразу прикончить или желаешь помучиться?» – «Лучше, конечно, помучиться». На фоне грозящего банкротства я ввел в компании жесткие антикризисные меры. Сохранил финансовую подушку. Мы решили дожидаться, когда экономика опустится на самое дно, чтобы первыми от него оттолкнуться. И мы действительно стали первым предприятием в отрасли, которое открылось уже в апреле 1999 года. Мы выжили и рванули вперед, обогнав всех на рынке. Вскоре мы стали предприятием № 1 концерна «Ауди» в Европе. (Подробно эту историю я описал в книге «Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски». Советую: почитайте. А если читали, прочтите еще раз. Будет полезно.)

Показательный момент: азиатский кризис 1997 года начался с Японии, и Страна восходящего солнца до сих пор от него не оправилась. До середины 1990-х экономика Японии развивалась рекордными темпами, прибавляя по 4–7 % ВВП ежегодно. А с 1998 года и до сего дня штиль: 0,5 %, 1,9 %, 0,7 %... Кризисы бесследно не проходят. И они умеют подрывать не только гигантские компании, но и целые страны.

Урок. Если инвестировали деньги в новый проект, вышли на рынок, еще не достигли точки безубыточности, а тут вдруг разгорается кризис – не торопитесь ввязываться в бой на одной смелости и отваге. Зачем идти на обгон, если видишь, что навстречу летит КамАЗ?! Ждите, когда покажется свет в конце тоннеля. Смиритесь с текущими убытками. Сохраните финансовую подушку. Дождитесь последнего часа перед рассветом, когда особенно сгущается тьма. А потом – стартуйте первым.

Кризис 2008 года. «Из Америки с любовью»

Любой кризис хуже, чем представление о нем.
Предположительно, из законов Мерфи

Сейчас о кризисе-2008 можно рассказать сухим языком экономических сводок. А в его разгар рынок сотрясали крики, стоны, зубовой скрежет и ненормативная лексика. Кризис стартовал в 2007 году в США. Начался как серия вроде бы небольших проблем на ипотечном рынке. Но рухнул банк Lehman Brothers, и накрыло всю планету. В 2009 году мировой ВВП впервые со времен Второй мировой войны показал отрицательную динамику.

Для России кризис усугубился двумя проблемами: внешний долг компаний страны к началу октября 2008 года достиг 527 миллиардов долларов, а подешевевшая нефть сделала дефицитным госбюджет.

Об этом кризисе я уже сказал в предисловии. Вкратце напомним: до конца лета 2008 года все шло сказочно. Рынок рос, наши предприятия цвели и приносили рекордную прибыль. Но

⁵ «Четыре азиатских тигра» – неофициальное название экономик Южной Кореи, Сингапура, Гонконга и Тайваня. Эти страны очень быстро развивались с начала 1960-х до финансового кризиса конца 1990-х годов. *Прим. ред.*

наступил сентябрь, и впору было хором затянуть Шуфутинского про третье сентября: «Но почему, но почему расстаться все же нам пришлось...» А расставаться пришлось с клиентами, прибылью и уверенностью в завтрашнем дне.

И в очередной раз меня спас мой «антикризисный» листочек. Не откладывая, одну за другой, я начал вводить антикризисные меры. И уже к концу года мы вышли на траекторию развития компании.

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.