

ИЛЬЯ ПИСКУЛИН

ИСТОРИЯ ИП

ИСТОРИЯ ВЗЛЕТОВ И ПАДЕНИЙ ОДНОГО
РОССИЙСКОГО ИНДИВИДУАЛЬНОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ



2-е издание, переработанное и дополненное
основано на реальных событиях

16+

Илья Пискулин

История ИП

«Автор»

2022

Пискулин И.

История ИП / И. Пискулин — «Автор», 2022

Перед вами обновленное и дополненное издание книги «История ИП». Так вышло, что в первой версии было много моментов, которые я бы хотел изменить. Поэтому, несмотря на трудоемкость и дороговизну переиздания, я решил забрать остатки тиража со склада и напечатать новую книгу. Здесь, на ЛитРес, она появилась за месяц до выхода бумажной версии. За 12 предпринимательских лет, прежде чем вывести на федеральный уровень компанию DeVision, основать главный форум для застройщиков СНГ и вместе с партнерами создать девелоперскую компанию в Тюмени, я познал много падений – провел убыточное мероприятие в Москве, открыл и закрыл несколько ресторанов, многократно банкротился, пережил увольнение, пятисекундную остановку сердца и серьезную драму в личной жизни. Если вы – начинающий предприниматель, эта книга станет спасательным кругом, когда вам будет казаться, что уже ничего нельзя исправить. Но если вы в бизнесе много лет, у вас не раз возникнет чувство, будто вы перечитываете свой дневник.

© Пискулин И., 2022

© Автор, 2022

Содержание

Предисловие ко второму изданию	5
Наставление	6
Глава 0	7
Глава 1	11
Глава 2	16
Глава 3	20
Глава 4	25
Глава 5	31
Глава 6	34
Глава 7	38
Глава 8	42
Глава 9	45
Глава 10	48
Глава 11	53
Глава 12	57
Глава 13	59
Глава 14	63
Глава 15	66
Глава 16	72
Глава 17	75
Конец ознакомительного фрагмента.	79

Илья Пискулин

История ИП

Предисловие ко второму изданию

Это второе издание «Истории ИП». Исправленное и дополненное. Так вышло, что в первом было очень много моментов, которые я хотел бы изменить или добавить. На то была масса причин.

Одна из них – эмоциональность. Часть глав я практически проорал. Слишком уж много в этой книге личного. И исправить это не получалось даже при редактировании. Фактически вместо внесения правок я кричал вдогонку.

Прочитать без эмоций собственную историю я впервые смог только после выхода книги. Причем не сразу, а где-то через пару месяцев. Поначалу не решался. В итоге с сожалением обнаружил, что в одних фрагментах многое с литературной точки зрения звучало не столь гладко, в других не хватало выводов к событиям, а кое-где встречались ошибки. Мне захотелось добавить рационального и сгладить огрехи.

Вторая причина появления исправленного и дополненного издания – спешка при выпуске первой версии.

Моя бабушка очень болела, и я хотел подарить ей бумажный вариант автобиографии внука. Книга долго не могла уйти в печать, поскольку никак не подходила очередь. Однажды из типографии позвонили и сказали, что сдавать материал нужно «сегодня». Мы хотели чуть отсрочить момент, чтобы успеть внести правки, но тогда нам бы не выдали книги в приемлемые сроки: на изготовление требовалось слишком много времени. Я опасался, что бабушка не дожидется. Мы сдались и добавляли правки уже в процессе печати. В какой-то момент это стало невозможным, и книга получилась в том виде, в котором мы успели ее подготовить.

Не скажу, что результат меня радовал. Я знал, что способен на большее, и это меня так терзало, что электронная и аудиоверсия уже отличались от бумажной. Их я слегка изменил.

Наконец я понял, что меня очень беспокоит недоработанность «Истории ИП». Всякий раз, когда меня кто-то отмечал в соцсетях и я видел, что человек читает печатную версию, мне хотелось сагитировать его прочесть электронную.

Устав от этого, я решил выкупить остатки тиража печатной книги и уничтожить их, выпустив исправленное и дополненное второе издание, в котором все будет так, как мне бы хотелось. Собственно говоря, его вы сейчас и читаете.

Кстати, несмотря на спешку, в день, когда я получил первый экземпляр печатной версии книги и собирался лететь в Тюмень, чтобы передать его бабушке, ее не стало. Я не успел.

Буду честен: если бы этот момент показывали в голливудской картине, то его представили бы как нечто чрезвычайно драматичное. В жизни все совсем не так. Когда уходит близкий человек, тебе все равно, передал ты ему что-то или нет. Ни одна потеря не сравнится с потерей жизни.

Тем не менее я бы хотел посвятить эту книгу своей небольшой семье. Бабушке Гале и бабе Рае, дяде Сереже и тете Тане, двоюродному брату Коле и сестре Ане, дедушкам, которые ушли задолго до выхода издания, и, конечно же, маме и папе. Это все благодаря вам, а вернее, благодаря всем нам. Данная книга – не только моя история, но и часть истории нашей семьи. Я рад, что она будет кому-то полезной.

Наставление

Переживи крик.

Переживи смех.

Переживи стих.

Переживи всех.

И. Бродский

Привет. Меня зовут Илья Пискулин. Для вас – просто ИП. Это моя история. Прежде чем вы начнете ее читать, хочу вас кое о чем попросить. Просьба будет очень простой и одновременно сложной. Вы должны будете прочитать книгу полностью до того, как решите что-то изменить в своей жизни. Прямо сейчас дайте слово мне и себе, что дочитаете до конца, как бы сильно ни захотелось делать что-то сразу после прочтения главы.

Это важно, ведь только обладание всей системой знаний способно подтолкнуть вас к сбалансированным решениям.

В книге есть главы, которые противоречат друг другу, и эта полярность должна будет уберечь вас от поспешных действий.

Я прошу ознакомиться с книгой полностью, поскольку осознаю всю ответственность перед вами, вашими семьями и сотрудниками. Хочется, чтобы после прочтения последней страницы ваша жизнь улучшилась.

Со своей стороны обещаю, что ничего не утаю и без остатка отдам вам все, что знаю о бизнесе.

Удачи и успехов, Предприниматель!

Глава 0

История неформального лидера 1987–2001 годы

Я долго думал, с какого момента начать свою историю, и пришел к выводу, что самой верной точкой отсчета станет 3 августа 1987 года. Именно в этот день я появился на свет.

Мне повезло: я родился в образцовой семье.

Папа – золотой медалист, олимпиадник с идеальным знанием французского языка. Он работал в городской администрации и знал почти всех, кто хоть что-то решал в нашем маленьком населенном пункте.

Мама – преподаватель русского языка и литературы во втором поколении.

Помимо любящих родителей, у меня был полный комплект бабушек и дедушек.

По линии мамы бабуля была уважаемым учителем, а дед – большим начальником.

Родители папы были чуть проще, но не слишком отставали.

Одним словом, я появился в правильной компании, в которой предпринимателем можно было не становиться, так как все всё уже предприняли за меня.

С самого рождения мама занималась мной круглосуточно, и поэтому, согласно семейному поверью, я начал говорить и ходить чуть ли не раньше всех в мире. С первого дня меня окружили невероятной заботой. Я всегда был под присмотром. Способствовало этому наше место жительства. До моих одиннадцати лет мы переезжали трижды, и всякий раз квартира оказывалась в том же доме, в котором жили бабушка и дедушка по папиной линии. Поэтому со мной всегда кто-то сидел, гулял и проводил время.

Когда я пошел в первый класс, родители начали заниматься предпринимательством и уровень благосостояния семьи резко пошел вверх. Со временем они создали одну из крупнейших оптовых компаний на кондитерском рынке региона. Маме с папой было ничего не жалко для моего развития, и поэтому, как только у нас появились деньги, мы отправились смотреть мир.

Впервые за границей я побывал в 1994 году. Тогда это обходилось очень дорого. Одна поездка могла стоить как однокомнатная квартира, но между недвижимостью и развитием наша семья выбирала второе. Уже к двенадцати годам я мог похвастаться тем, что посетил более двадцати стран, и сейчас стараюсь не думать о том, сколько квартир могло быть у нас к тому моменту.

Я был баловнем судьбы. Мне покупали всё. Не в смысле много, а вообще всё.

Помню, я был в первом классе, папа привез безалкогольное шампанское, и когда бутылку открывали, горлышко рассыпалось. Я закатил истерику, и тогда мне предложили поехать по городу по всем ларькам, в которых я смогу выбрать все, что захочу.

В девять лет меня отправили с бабушкой на юг, и мы привезли оттуда семнадцать килограммов игрушек. Мы тащили их в клетчатом пакете, который использовали челноки. В чемоданы игрушки не помещались.

Я не жил в трущобах или в каком-то криминальном районе. Наш обычный панельный дом располагался в самом центре города и имел форму буквы Г. Он словно обнимал двор, ограждая его и вместе с ним нас от агрессивного внешнего мира.

Могу искренне написать, что считаю свой двор лучшим, о чем может мечтать ребенок. Я гулял с утра до вечера, а мама поглядывала на меня с высоты седьмого этажа из первых в доме пластиковых окон и периодически кричала: «Илья, домой!»

Моими друзьями были самые обычные дети, которые росли в самых обычных семьях. Не подумайте – никакой элиты. В нашем детстве бывали стычки и с хулиганами из соседнего

двора, и с токсикоманами, которым мы давали отпор. Было все как положено: гаражи, горка, заброшенная стройка, палки-баталки, хоккей и, конечно же, футбол.

Я был из тех, чьим мячом всегда играли. У меня у первого появлялись приставки. Я раздавал всем видеокассеты и забывал об этом, так как их было столько, что они никуда не помещались. Мои фейерверки на Новый год мы с ребятами запускали до двух часов ночи, а весь двор смотрел и наслаждался. Именно на мои деньги все дети во дворе покупали себе соки «Юпи», а также любую газировку. Я по умолчанию платил за всех.

Отчасти по этой причине, а также из уважения к родителям и бабушке с дедушкой мне многое прощалось. А прощать было что. Я часто подводил ребят. То сдам их за какие-то шалости, то просто некрасиво себя поведу.

Помню, как мы перед Новым годом закупились бомбочками и беспорядочно кидали их друг в друга. Одна из них попала на шапку прохожему и взорвалась. Мы думали, что он нас побьет, но тот вызвал милицию. Когда приехала машина с мигалками и сотрудники правопорядка подошли к нам для беседы, я так испугался, что сдал того, кто бросил ту самую злополучную бомбочку. Парни смотрели мне в глаза и настойчиво говорили: «Мы же ничего не знаем о том, кто это сделал, Илья», а я как ошпаренный орал: «Это все Владик! Это все Владик!» Уж очень я боялся, что меня заберут.

У меня был шанс стать нормальным человеком. В пятом классе, в возрасте десяти лет, я связался с плохой компанией. Тогда я впервые выпил бутылку пива. Это была «Балтика-9». Тогда же я начал курить, и не только сигареты. Да-да, вы не ослышались. Мне было всего десять.

Впрочем, мое пребывание в банде длилось не больше недели. Выходя вечером из ванной, я упал в обморок после дурманящего дня, и мама, пригрозив выпороть, «расколола» меня. Я сдал всех и себя с потрохами. Тогда родители еще плотнее взялись за мое воспитание. Они опасались. Времена становились сложными. Людей крали, наркомания начала процветать и проникла в том числе в наш двор. Меня отрезали от прежнего круга общения и предложили выбрать спорт, которым я должен буду заниматься ежедневно наравне с учебой. Между дзюдо и плаванием я выбрал первое. Мне хотелось научиться драться, поскольку у меня совсем не получалось. Родители же заопасались единоборств и, несмотря на мои предпочтения, решили, что от хулиганов правильнее не отбиться, а уплыть. Так я стал пловцом и вместе с этим утратил шанс на то, чтобы превратиться в нормального человека. Родительская забота в совокупности с хорошим питанием, а также вода в том самом бассейне, где я тренировался каждый день, обточили меня, превратив в мягкотелого маменькиного сыночка

С того самого обморока я на три года попал под тотальный контроль. Меня отвозили в бассейн или в школу и возвращали домой. Я находился под эдаким стеклянным колпаком или, правильнее сказать, в золотой клетке. Выходить из нее никто не запрещал, но мне и самому не слишком хотелось. Уж очень в ней было уютно и сыто.

Если я отличался чем-то в учебном процессе, то меня тут же везли в кафе «Анталья» и покупали любимое блюдо: бургер с двойной порцией курицы. Иногда после пятерок мы приезжали в торговый центр «Пассаж» и пополняли гардероб кофтами и штанами от самого элитного на тот момент бренда детской одежды – LC Waikiki.

Учился я так себе, но гардероб рос уверенно. В ответ на любую двойку и неудачу мама упорно говорила мне о том, что я – самый умный. Я точно был не дурак, но моей проблемой была лень. Если у меня что-то не получалось или чего-то не хотелось, то я тотчас же просил помощи у родителей, и они меня выручали. Например, если я не успевал выполнить какое-то задание, то мог пожаловаться маме, и та в ночи все делала за меня. Поэтому кофточки Waikiki мне покупали регулярно.

Такая диковинная вещь, как мобильный телефон, появилась у моих родителей под порядковыми номерами шестнадцать и семнадцать в Тюмени. Тогда они еще присваивались в

порядке очередности. У меня сотовый появился в двенадцать, и я стал четыре тысячи сто шестьдесят девятым абонентом в семисоттысячном городе. В целом это отражает наш уровень благосостояния. Родители занимались конфетами, а в голодные девяностые сладости были почти как нефть. Из альтернативных источников радости общество могло выбрать только алкоголь. Все остальное было в дефиците.

Говоря о школе, могу сказать, что мой предпринимательский путь начался не как у тех многих, кто на переменах выменивал какие-то фантики на деньги. Ничего такого со мной не происходило. Я рос в состоятельной семье и считал, что родители уже заработали на много лет вперед и трудиться вряд ли придется. Единственное, о чем я думал в школе, – это как потратить деньги, а не заработать. Как вы понимаете, я всячески транжирил родительские средства и иногда покупал на них «выживание» в школьной социальной иерархии. Всего пару раз, но это происходило, поскольку я панически боялся драк. Все-таки школьный коридор – это не бассейн, в который можно прыгнуть и уплыть, а защищаться я не научился. Поэтому, чувствуя, что могу получить от кого-то по голове, я предлагал деньги. Пятьдесят рублей многое меняли в среде школьников в 1999 году. В какой-то момент некоторые ребята поняли мой подход к жизни и стали намеренно создавать ситуации, в которых предлагали «порешать» вопрос за полтинник. Я соглашался, так как полтинников у меня хватало.

Не сказать, что я был из тех, кого били на переменах, а они старались не отвечивать. Вместе с несколькими парнями в средней школе я считался кем-то вроде классной элиты, которая характеризуется только тем, что громче всех кричит на переменах, наглее ведет себя с учителями и девочками, а также ярче одевается и раньше начинает пить пиво и курить сигареты. Побивали, а вернее сказать, напрягали меня лишь изредка ребята из класса «Б», в который я часто захаживал из-за понравившейся девчонки. Они были многократно сильнее, чем и пользовались. В остальном я считался тем, кого школьные психологи называли «неформальный лидер».

По мере взросления мое потребление росло, поэтому родители придумали способ финансировать меня. Он назывался «дотация». Суть его была такова: я должен был разово получать фиксированную сумму и самостоятельно распределять ее на весь месяц. Этого не происходило. Я тратил деньги, и мне давали еще. Наверное, это была самая большая, а может быть, единственная явная ошибка родителей в моем воспитании. Если бы после самой первой растраты «дотации» мне не дали ни копейки и заставили жить до конца месяца без денег, то я вырос бы другим человеком. Но все случилось так, как случилось. Родители очень заботились обо мне, берегли и баловали всеми возможными способами, избавляя от ответственности и тягот современного мира.

Как видите, перед вами слегка нетипичная история предпринимателя. Понимаю, что вы рассчитывали на стандартный сюжет о бедном парне, который, превозмогая себя, выбрался из грязи в князи. Увы и ах. Чтобы подняться в князья, для начала мне предстояло упасть в грязь. И я это сделал весьма смачно.

В целом эта книга о человеке, не имевшем никаких предпринимательских задатков и каких бы то ни было причин для того, чтобы что-то делать. Их в зародыше убивала сытость, в которой я жил благодаря родительским успехам и опеке. Это важно сказать, поскольку вы должны знать: если и вы такой же бесталанный в плане бизнеса человек или маменькин сынок, каким был я, то это еще не значит, что у вас нет шанса.

Всю свою юность я считал, что мне не придется работать и жизнь предрешена. Было стойкое ощущение, что когда я вырасту, то сменю родителей и возглавлю их компанию. Ну или они помогут мне открыть свой бизнес, и я не познаю все тяготы стартаповского выживания. Из всех возможных вариантов мне нравился именно ресторанный бизнес. Казалось просто замечательным, когда все готовят, разносят, а ты сидишь и ничего не делаешь. Папа периодически

подогревал мои мысли словами о том, что наступит день – и мы откроем какую-нибудь «кофеенку». Причем мне хотелось, чтобы в ней работали мои друзья.

Как-то раз после школы и похода в компьютерный клуб мы с одноклассниками пили пиво у моего приятеля. Нас было трое: я, именуемый среди одноклассников Пискуном, Антон по прозвищу Лобстер и Ильнур с причудливой кличкой Жамало. Он-то и сказал: «Пискун, будет круто, когда мы вырастем, пойти работать к тебе». Я ответил, что уже думал о таком сценарии. Мне действительно хотелось, чтобы после выпускного мы никуда не расходились. Рабочий процесс я представлял себе так: я, Лобстер и Жамало играем в «Контр Страйк», празднуем «Клинское», едим сухарики, общаемся и ненавязчиво работаем. Представляю, в каком шоке были бы посетители кофеенки. Это был восьмой класс, чтобы вам была понятна степень запущенности моего мышления.

Если подводить одним словом итог о том, кто является главным героем книги, то я бы выбрал слово «мажор». Именно так меня назвала моя одноклассница Аня Сушкова на уроке математики в десятом классе. Она резко повернулась и выдала: «Артем Андросов сказал, что ты – мажор». Я не знал, ни кто такой Артем Андросов, ни кто такой мажор, но характеристику запомнил, и, наверное, она была правдивой.

Сейчас, когда вы со мной познакомились, я хочу вас предупредить. В этой книге я буду много говорить о том, кем являлся, о чем думал и переживал на самом деле. Здесь будет очень много некрасивой правды. Иногда вам будет казаться, что я не в себе. В какие-то моменты вы даже можете подумать: «Он сумасшедший, такое нельзя рассказывать». Но давайте будем честны друг с другом: в этом мире хватает книг о том, как в теории должен думать и поступать предприниматель, и совсем нет литературы, помогающей понять: вы со своими недостатками, а также самыми сложными эмоциями, которые испытываете в критических ситуациях, – нормальный человек. Если вы были на дне – поймете меня. Если нет – эта книга подготовит вас к тому, к чему не готовят в бизнес-школах. Она адаптирует вас к реальности.

В мире много предпринимательских биографий, сверкающих, как олимпийские медали, но очень мало настоящих историй, в которых в полной мере, детально показаны их обратные стороны.

Эту книгу я задумал именно такой. Честной.

Я не из тех, кто может вам что-то продать, поэтому не буду стремиться идеализировать себя, свои достижения, мысли или эмоции. Я – обычный человек, каких много, и в моей заурядности сила этой книги.

Все, чего я хочу, – чтобы вы знали: кем бы вы ни были, как бы тяжело вам ни приходилось, у вас есть шанс на успех. Я мечтаю, чтобы обычные предприниматели, чьи истории не похожи на описанные в других книгах, благодаря этому изданию знали, что их судьбы ничем не хуже. Вы тоже можете быть героем книги. Стоит присмотреться к себе, перестать недооценивать свою жизнь и деятельность, а затем написать.

Мой бизнес – это не история всемирно известной сети кофеен или производителя обуви, которую носят чемпионы. Это даже не что-то законченное, когда, преодолев силу земного притяжения, я прорвался и летаю в космосе, из которого уже не возвращаются. Моя история – это прежде всего рассказ обычного предпринимателя, каких в нашей стране миллионы. Ее написал человек, который за двенадцать с лишним лет пережил десятки взлетов и такое же количество падений. Первичное название этой книги – «Из грязи в князи и назад, и так много раз подряд», и оно, пожалуй, в полной мере отражает все, что вы проживете со мной на этих страницах.

Хорошего прочтения! История начинается!

Глава 1

Освойте навык переговоров

2002–2007 годы

Все началось, когда мы с другом окончили школу и должны были поступить в университет. Мой товарищ, которого, как и меня, причисляли к «неформальным лидерам», нашел объявление о наборе стажеров-журналистов в «Комсомольскую правду».

Наш первый рабочий день начался ровно в девять утра на планерке. Что это такое, до работы в газете я не знал. Нам поставили первую в нашей жизни рабочую задачу. От нее мне до сих пор не по себе. Требовалось к вечеру принести статью о детях, которые днем ранее утонули в реке. Необходимо было взять интервью у родителей погибших, работников скорой, МЧС и многих других инстанций. Естественно, к нам приставили опытного журналиста, которого звали Калиль. Мы тогда посмеивались над ним, поскольку он, прямо скажем, не выглядел так, как в нашем представлении должен был выглядеть крутой журналист. Тем не менее мы были поражены его смелостью и чуткостью. Он нашел слова для родителей, чтобы попасть в квартиру и взять интервью, смог получить комментарии от всех инстанций. Через три или четыре часа после начала работы статья была готова.

Наши материалы были попроще, чем статья об утонувших детях. Мы писали о том, во сколько школьнику обходится наряд на выпускной, о мероприятиях Дня города, о спартакиаде журналистов и прочих не очень серьезных вещах.

Нашим шефом был Виктор Алексеевич Егоров. Очень своенравный человек с огромной бородой. Он всегда говорил то, что думал, и был крайне равнодушен к политическим вопросам. Я могу назвать его Журналистом с большой буквы, поскольку он легко позволял себе печатать в газете что угодно. Кстати, спустя пятнадцать лет он вместе с якутским шаманом пошел в Москву изгонять Путина, но, как мы знаем, из этого ничего не вышло. Этот факт красноречиво характеризует Виктора Алексеевича, как прямого и решительного человека.

Если честно, я не могу понять, почему Виктор Алексеевич разрешал нам печататься, но он всякий раз пропускал тексты и очень в нас верил. Эта вера вселила ощущение, что мы можем нечто большее.

Примерно через два месяца после старта работы в «Комсомолке» я начал вынашивать идеи разных изданий. Каждую гипотезу я проверял на калькуляторе – лучшем друге, который помогал мечтать. Всякий расчет приводил меня в восторг, поскольку показывал, каким богатым я могу стать, если реализую задумку.

Вскоре мой товарищ ушел из газеты и стал работать в одном из тюменских журналов. Как-то раз мы переписывались, и он сказал, что у него есть задумка для бизнеса, которая описывалась всего одним словом: «глянец». Идея глянца была мне не очень близка, да и само направление казалось дорогим, поэтому я не отреагировал. Друг же так и не превратил то слово в дело, хотя несколько раз и порывался.

Ровно через год после дебюта в «Комсомолке» и нескольких сотен дней жизни с калькулятором, в возрасте восемнадцати лет, у меня наконец-то появилось четкое видение проекта, и я решил перейти к делу – издать студенческую газету. Ее еще не существовало, но уже были готовы название, концепция и я мог предметно рассказывать о ней часами.

Я хотел сделать издание для студентов всего региона. Тираж планировался около десяти тысяч экземпляров. В качестве рекламодателей я видел клубы, магазины молодежной одежды, мобильных операторов и многих других, кто выбрал студентов своей аудиторией. Я учился в университете, и мне казалось, что все мечтают о том, чтобы привлечь нас в качестве клиентов.

Проект начался с того, что мне пришлось попросить денег. Я рассказал о газете маме с папой и показал расчет на калькуляторе, который и был моим первым бизнес-планом. Родители меня поддерживали во всем и не стали выдвигать условия. «Студенческая газета так студенческая газета», – сказал папа.

Я обозначил, на что понадобятся средства. Главные расходы были связаны с дизайнерским трубным монитором. Родители ни с чем не спорили и сказали, что дадут офисную мебель, а также будут содержать администратора. Бухгалтером должна была стать моя двоюродная сестра. Их поддержка казалась мне такой естественной. Я ведь так все и представлял: они помогут мне открыть какой-то бизнес. Конечно, это не ресторан, как планировалось, но издание тоже неплохо.

Название компании придумывали всей семьей и выбрали крайне забавное имя – ООО «Рекламно-издательское агентство “Два Пи Эр”». Расшифровывалось оно так: два Пискулиных (я и папа) и Рита (мама).

Заказав монитор и другую технику, я нашел дизайнера для создания логотипа и макета первой полосы газеты. Я сделал это, сидя дома у друга, с которым начинал работать в «Комсомолке».

Помню его реакцию, когда он увидел, как я с его компьютера просматриваю на городском сайте резюме верстальщиков газет. С усмешкой друг сказал: «Только не говори, что ты собрался издавать газету». Мне показалось, что в нем говорила зависть. Вряд ли он был противником газет как явления. Я это почувствовал и поэтому больше не делился с ним новостями о работе над этим проектом. В следующий раз он услышал о моем издании, только когда мы его презентовали городу.

Наша газета называлась «Факультет». Название было снято с одноименного сериала на музыкальном канале, который в то время был очень популярным среди молодежи. Начало названия мы написали на английском – Fuck, а дизайнер создал эффект, будто слово зачеркнули и написали нормально.

Я арендовал офис, наполнил его мебелью, поставил три компьютера: для себя, администратора и дизайнера. У нас появился еще один сотрудник – мой одноклассник Максим Шляпников, который позвонил за месяц до запуска проекта и спросил, нет ли у меня какой-нибудь работы. Когда я рассказал о газете, он очень проникся идеей, и мы договорились, что через пару недель встретимся обсудить развитие проекта. Это была первая встреча, на которой я уже был настоящим директором, ведущим работу со своим первым подчиненным, который делился наработками. Макс пересказывал идею за идеей, а я упорно не смотрел ему в глаза. Не знаю, зачем я так делал; мне казалось, что я выглядел крутым. К счастью, Макса мои глупости не обижали, и мы начали работать.

Увидев первый запланированный тираж, работник типографии заявил, что для такого количества я должен получить бумагу из Росохранкультуры. Я знал о необходимости согласований, но ничего в этом направлении не делал, и тональность собеседника ясно дала понять, что я слегка недооцениваю этот момент. Изучив все детали получения согласований от Росохранкультуры, я обнаружил, что мы даже в теории не сможем выпустить первый номер к первому сентября. Помню, как испытал бурю эмоций – от злости на себя до неверия в то, что все приготовления к триумфальному старту напрасны. Я не понимал, что нужно предпринять, и потому решил обратиться в инстанцию, которая до этой минуты все мои сложности всегда брала на себя. Я пошел к родителям.

Мама и папа выслушали меня и сказали, что не могут ничем помочь и вопрос придется решать самому. Отец посоветовал купить коробку хороших конфет и попросить помощи у сотрудников этого самого злополучного органа. Долгое время я не мог собраться и злился на папу. В голове не выстраивалась картинка того, как я зайду в кабинет, улыбнусь, заговорю и

достану подарок. Было ощущение, что я открою дверь и просто онемею. Несколько дней я терзался и терял время, а потом вдруг вспомнил одну школьную ситуацию.

После девятого класса я поступал в гимназию Тюменского государственного университета (ТюмГУ), для чего требовалось закончить год без троек. Я почти справился, оставалось сдать на отлично геометрию, чтобы получить четверку за год. Я подготовился, насколько позволяли способности. С билетом не повезло, но я ответил, как мне показалось, хорошо. Это подтвердил и учитель, который вышел пообщаться со мной через несколько минут после сдачи. Однако он заявил, что хорошо – это не отлично, а значит, четверку за год я получить не смогу.

В тот момент я испытал тотальное разочарование и опустошение. Семья приложила огромные усилия, чтобы я смог поступить в гимназию, и вот так бесславно все должно было закончиться. Не зная, что делать, я позвонил отцу в надежде, что он как-то решит вопрос с отметкой, но тот посоветовал идти к преподавателю и договариваться. Я не мог в это поверить: в понимании четырнадцатилетнего «договариваться» означало дать взятку учителям.

Я встал напротив класса и принялся ждать. Когда в коридоре появился математик и на секунду замешкался, все во мне сжалось. «Сейчас или никогда», – подумал я, сделал шаг и заговорил. Я ничего не предлагал, просто просил не лишать меня возможности попасть в гимназию. Преподаватель внимательно выслушал, оставил подождать в коридоре, а через пять минут выглянул из кабинета, подозвал и сказал: «Илюха, организуй нам пиццу, какую-нибудь газировку».

Я не мог поверить своему счастью. Зафиксировав все, что нужно было сделать, я пулей побежал из школы в единственную на тот момент пиццерию в центре города. Денег у меня не оказалось, поэтому по пути я подходил к каждому знакомому и просил займы под сто процентов дневных. То есть я просил деньги сегодня и обещал отдать в два раза больше завтра. С одним из встреченных схема сработала, я получил финансирование, накрыл комиссии стол, и та лояльно отнеслась к моей защите. Я получил отметку «отлично» за экзамен, «хорошо» за год и поступил в гимназию ТюмГУ.

Переживая необходимость похода в Росохранкультуру и вспомнив тот экзамен по геометрии, я понял, что все это уже проходил. Мне стало легче. Я будто бы сразу понял, как себя вести и что говорить. Появилось ощущение, что все это не так уж невозможно.

На следующий день я стоял на пороге кабинета, в котором должна была решиться судьба моего еще не появившегося на свет издания. Немного порепетировав про себя речь, я постучал, толкнул дверь и вошел: несколько женщин вопросительно смотрели на меня, восемнадцатилетнего парня с пакетом в руках, из которого виднелись конфеты и шампанское. Я подумал: «Как же дать взятку одной сотруднице в присутствии остальных?» Назад дороги не было, поэтому я громко, на весь кабинет рассказал о ситуации, в которой оказался со своим изданием. Я говорил, что хочу издать «Факультет» к первому сентября, объяснил, почему это важно, и протянул пакет.

Все сотрудницы улыбались. Выслушав меня, они переглянулись, и одна из них сказала, что поможет. В этом не было никакой махинации, просто ей это ничего не стоило. Мне нужно было лишь попросить, что я и сделал. Через несколько дней мы получили нужную бумагу, и все преграды для издания исчезли.

Мама и папа поздравляли меня с этой победой. Они очень радовались и говорили, что, с их точки зрения, я вставал на предпринимательскую тропинку, поскольку главное, что предстоит постоянно делать предпринимателю, – все время с кем-то договариваться.

Сейчас, после многих лет предпринимательства, могу подтвердить: именно навык ведения переговоров – главный для любого предпринимателя. Его недостаточно для того, чтобы стать бизнесменом, поскольку невозможно договориться с целым рынком, как нельзя этого сделать и с сотней сотрудников большого предприятия. Но переговоров часто достаточно, чтобы стать небольшим предпринимателем или заработать денег.

Предприниматель должен «предпринимать», и иногда первое, что нужно сделать, – это договориться. Стартовая рентабельность вашего бизнеса – результат переговоров. Например, вы договариваетесь с первыми сотрудниками о небольшой зарплате, или убеждаете арендодателя уступить в стоимости аренды, или клиенты верят вам на слово и поручают фронт работ, притом что у вас еще нет юридического лица. Этой стартовой рентабельности очень сложно достичь, слепо соглашаясь на первые поступающие условия и предложения, в которых учтены чьи угодно интересы, только не ваши.

Навыки переговоров и общения – это то, что нужно вырабатывать каждому, кто хочет быть предпринимателем. Многие считают, что школа и университет морально устарели. Кто-то переводит детей на домашнее обучение, кто-то – на подготовку в мини-группах. Я не поддерживаю эту тенденцию, поскольку успех зависит не только от знаний, но и от эффективности социальных взаимодействий.

Деньги, прибыль, успех, признание, проблемы или же их отсутствие – обратная связь общества по отношению к человеку. Какую обратную связь нам дадут на домашнем обучении? Наши родители принимают нас такими, какие мы есть, – договориться с ними не то же самое, что прийти к консенсусу с кем-то посторонним.

Обучаясь дома, мы привыкаем слышать слово «молодец». Каково же потом удивление, когда мы вырастаем и узнаем, что совсем не молодцы и одних только знаний для успеха недостаточно. Знания нужно уметь продавать, ради дела нужно уметь кооперироваться. То есть только идеи газеты или представления о том, как она должна работать, недостаточно, чтобы та появилась.

Если вы хотите быть предпринимателем, то вам стоит выбирать такие способы времяпрепровождения, в которых придется учиться много взаимодействовать с другими людьми. Я не знаю ни одного боксера, который научился бы боксировать, занимаясь индивидуально, как не знаю и человека, который научился бы общаться на иностранном языке, занимаясь один или с репетитором. Знать грамматику, читать, переводить и даже говорить – да, но научиться общаться можно, только попав в соответствующую среду.

Люди все чаще избегают социальных взаимодействий. Родители забирают детей из школ, а взрослые выбирают удаленный формат работы. Мотивация многих начинающих предпринимателей – не работать на дядю, не иметь начальников, не общаться с коллегами, выбирать клиентов по душе. Они не в бизнес идут, а бегут от людей. Им кажется, что они создадут сайт, настроят интернет-маркетинг, а потом будут делать ногти на дому, избегая общения. Все это – утопия, несовместимая с бизнесом.

Немногим удалось разбогатеть, да и просто заработать в одиночестве. Даже закоренелому фрилансеру приходится общаться с клиентами, подрядчиками, поставщиками. Поэтому на любые моменты в жизни, когда вам нужно о чем-то договариваться, стоит смотреть как на подготовку и тренировку.

Я люблю и ценю свои школьные годы. Даже те времена, когда откупался от драк деньгами. Все это готовило меня к взрослой жизни, в которой приходится много договариваться, чтобы случилось что-то хорошее или не случилось что-то плохое. Я убежден: отличнику гораздо проще построить бизнес, потому что сейчас этот процесс все больше похож на экзамен, который сдать на отлично легче, если выучить предмет. Но я и сторонник того, что если за знания пятерку получить не вышло, то нужно уметь решить вопрос переговорами.

На протяжении всей книги я буду с кем-то о чем-то договариваться. Часто именно после этих переговоров моя жизнь будет менять траекторию, иногда кардинально. Я хочу, чтобы вы замечали подобные моменты и не недооценивали их.

Многие бизнесы в этом мире получили шанс именно благодаря переговорам. И столь же многие не появились или вовсе исчезли потому, что кто-то не смог договориться. Хотите быть предпринимателем – учитесь разговаривать и договариваться, звонить и подходить первыми,

выслушивать предложения, брать трубку, слышать отказы и возвращаться с альтернативными вариантами.

Глава 2

Крутой – не значит крутой бизнесмен

2004–2007 годы

Первый и второй номера я издал сам. Я был журналистом, редактором, менеджером по продажам, а Макс развозил отпечатанный тираж. Мама, которая двадцатью годами ранее работала учителем русского языка, выступила в качестве корректора. Выпуски были ужасными. Тем не менее у газеты даже появились первые рекламодатели, в числе которых были две федеральные компании: туроператор и оператор мобильной связи.

Третий номер я издавал уже с командой. Это были две девушки-подружки – Вика и Таня. Если бы не они, то не знаю, что бы я делал. Я был худшим руководителем, которого только можно было представить. Мог не появляться в офисе по три-четыре дня, все материалы приносил в самый последний момент, и наш администратор Оля умирала от скуки.

На старте я и не думал о каком-то привлечении рекламодателей, плана по продажам не было вообще. Когда проект только задумывался, я руководствовался прежде всего цифрами с калькулятора, а с началом работы эти расчеты благополучно забылись. Несмотря на рекламу, говорить о том, что газета окупалась, не приходилось. Я искренне считал, что это не слишком важно. Компания с названием ООО «Рекламно-издательское агентство “Два Пи Эр”» была убыточна и дотировалась из семейного бюджета, как и я когда-то. Причем иногда дотации компании выдавались по той же схеме, что и мне, только в другом масштабе.

Помню, как папа отправил на мое юридическое лицо заем, а я снял эти деньги для выдачи заработной платы. В банке их выдали пятидесятирублевыми купюрами, которых было аж две пачки. Я приходил с ними в магазины и демонстративно доставал. В итоге желание казаться крутым так овладело мной, что в какой-то момент я потратил все деньги и попросил отца перечислить еще. Он сделал это. И так каждый месяц родители давали деньги на семейную забаву, чтобы убыточная игра продолжалась. Наверное, поэтому я и не задавался вопросами прибыльности.

Сейчас могу сказать, что газета даже теоретически не могла быть прибыльной. Даже продай мы все рекламные места по прайсовым ценам, нам и то не хватило бы денег на жизнь. И все это я посчитал почему-то лишь пятнадцать лет спустя. На калькуляторе до начала проекта я учел не все расходы.

Быть слишком оптимистичным – одна из популярных ошибок людей, запускающих бизнес. Считая приблизительно и принимая на основании этих расчетов решение о старте, они не берут во внимание всего-то двадцать или тридцать процентов возможных расходов. А в этих процентах чаще всего и заключается рентабельность бизнеса. Поэтому многие начинания и создаются изначально убыточными. И мое было именно таким.

С кадровой точки зрения в газете была полная беда. Люди в моей команде не знали, сколько составляла их заработная плата. Этого не знал даже я. Мы считали, что как-то договоримся в процессе, но в результате ожидания обеих сторон постоянно не совпадали.

Однажды я приготовил зарплату, разложив ее по конвертам, но за считанные минуты до вручения вытащил из них несколько купюр. Люди все равно не знали, сколько там должно было быть. В итоге девчата написали мне гневное письмо, в котором возмущались, что получают очень мало. Мне было стыдно.

Рекламодатели неоднозначно приняли издание в городе. Все кафе мечтали только об одном – изгнать студентов из своих заведений, поскольку те либо ничего не покупали, либо скупали только самое дешевое. То же самое было и с другими отраслями – никому не нужны были студенты в салонах красоты, автомастерских, развлекательных центрах. Каждый рекла-

модатель рассказывал мне о полной бесполезности этой аудитории и о том, что она создает много шума и ничего более.

Газета закрылась. Друзьям я назвал две причины. Обе казались довольно весомыми, и все мне подыгрывали, делая вид, что верят.

Первая псевдопричина заключалась в том, что нам якобы отказали в возможности распространять газету в одном университете. Отчасти это было правдой. Мы участвовали в тендере на размещение рекламы этого вуза, и обязательным требованием для победы было распространение издания на территории данного учебного заведения. За неделю до подведения итогов тендера нам сообщили о запрете.

Вторая псевдопричина состояла в проблемах с типографией. Отчасти она тоже была правдой. «Факультет» издавался на особой газетной бумаге, с которой типографии было сложно работать. Нам все время увеличивали стоимость печати, а мы каждый раз соглашались на это, пока цена не стала астрономической.

Обе причины были настоящими, но ни одна из них не была достаточной для того, чтобы разрушить реальный бизнес. Я вполне мог договориться с Нефтегазовым университетом, как и тюменская типография точно не была единственной в России. Все было решаемо при наличии смысла. Его не было, как не было уже и желания.

Запомните: никто никогда не закрывает и не продает успешный бизнес. Все эти объявления о продаже с целым списком рациональных причин типа переездов и многого-многого другого – в подавляющем большинстве случаев обман. Закрывают и продают лишь то, что не пользуется достаточным спросом и не нужно даже создателю.

Весь вопрос заключался в том, на что же я рассчитывал. Каждый в моем окружении, кто узнавал о газете, думал, что проект ждет успех, поскольку меня считали крутым. Они говорили что-то в духе: «Ну тебе просто по знакомым пройти – вот ты и собрал рекламодателей». Зная меня, друзья почему-то считали, что я буду хорошим руководителем. И я полагал так же.

Я думал: раз сам прикольный, то априори сделаю что-то стоящее, и у меня все всё купят. Мне казалось, что друзья и друзья друзей не откажут, поскольку им будет неловко не купить. Как выяснилось, бесполезные вещи не покупают даже по дружбе. К тому же никто не любит, когда в дружеские отношения внедряются деньги. Ты как будто подставляешь нож к горлу дружбы и говоришь: «Купи, если друг». Редкая манипуляция, и на нее мои знакомые не поддавались.

Всякий раз, когда я предлагал рекламу в «Факультете», предложение оценивали рационально и отделяли его от меня. Никто не давал рекламу просто по знакомству. Все оценивали издание, а не мой образ или амбиции. Никто не говорил: «Молодец, что сделал газету, а раз ты молодец – поддержи тебя». Поэтому почти всегда я слышал отказы. Более того, многие отказывались покупать рекламу из-за дружбы, чтобы не портить ее деньгами и дополнительными обязательствами. То есть дружба не то что не помогала – она мешала.

Еще я рассчитывал на себя. Я считал, что успех – логичное продолжение меня. Так мне внушали в семье, школе, университете, и много я не предполагал. И когда начались проблемы, я даже не знал, что делать, поскольку не мог ничего, кроме как быть. Раньше для успеха этого было достаточно.

Я думал, что мой слоган – «Пришел, увидел, победил». Причем мне казалось, что для победы достаточно лишь прийти. Я считал, что, делая бизнес, иду забрать то, что принадлежит мне по праву. Как будто оно много лет лежало и ждало этого момента. Но, как только я отправился по знакомым, чтобы те разместили рекламу, все вдруг пошло не по плану.

Самомнение и самоуверенность, раздуваемые у молодых ребят, серьезно питают ощущение, будто у них что-то получится лишь по одной причине: потому что они – это они. Словно есть те, кто изначально рожден для успеха, и те, кто создан быть посредственностью. Это не

так. Быть заметным, активным, в каждой бочке затычкой в школе или университете и быть хорошим предпринимателем и руководителем – вовсе не одно и то же. Я этого не понимал.

Когда вы учитесь в школе, вузе, то видите среди сверстников тех, кто выделяется. Эти ребята выглядят так, будто они из лиги чемпионов. Двоечники, дети богатых родителей, спортсмены, которые высоко котируются у многих девчат в учебном заведении. Они неформальные лидеры, главные задиры на переменах, хулиганы и борцы с учебным режимом. Получая сплошные неудовлетворительные оценки, они на каждом углу говорят, что все учебные предметы в реальной жизни не нужны и что учителя и преподаватели ничего не знают об успехе. Они, как будто на старте легкоатлетической дистанции, ждут выпуска, поскольку за дверьми учебных заведений все иначе, и там, как им кажется, отличники работают на двоечников.

Когда смотришь на таких ребят, есть ощущение, что вот у них-то в жизни все и получится, они-то не потеряются. На самом деле все совсем не так. Те качества, которыми мы наделяем ровесников в школьные годы, ничего не значат в реальной жизни. Как человек, уже далеко ушедший от школьной и студенческой скамьи, могу сказать, что именно этих ребят ждет главное разочарование в жизни. Быть прикольным, видным, сильным и крутым в классе, на просторах коридора вуза или в тех же соцсетях – совсем не то же самое, что быть крутым в бизнесе. Более того, быть успешным стартапером и по-настоящему успешным предпринимателем – не одно и то же. Чтобы быть успешным стартапером, нужно лишь хорошо начать. Чтобы быть хорошим предпринимателем и управленцем – надо как-то сохранить это хорошее начало и сделать так, чтобы не закончить бизнес преждевременно.

В бизнесе не как в школьной столовой – никто не расступится, когда ты войдешь с подносом. Практически никто из тех ребят, кого я в юности причислял к высшей лиге в силу их дерзости и самомнения, не добился результатов. Наоборот, они столкнулись с огромными разочарованиями, поскольку имитация, пыль в глаза, демонстрация силы и борьба с системой редко помогают в том, чтобы та же система отблагодарила деньгами. Это с Ильи можно силой взять пятьдесят рублей на перемене. Взять их с клиента силой или обманом если и можно, то всего один раз. Бизнес, построенный в долгосрочном формате, – всегда справедливая вещь. Нельзя всю жизнь сдавать экзамены, пользуясь микронаушником, а потом десятилетиями оказывать юридические услуги. Все рано или поздно вскрывается, справедливость настигает каждого.

Когда вы учитесь в школе, ваш кругозор очень узок, кажется, что крутые ребята никогда не потеряются. Затем вы приходите в вуз, и эти же ребята почему-то меркнут на университетском уровне. Тут же появляются другие идолы, которые тоже, кажется, будут светить всегда. Но вот вы вступаете во взрослую жизнь, и становится понятно, что все эти крутые пропали с радаров и в новом масштабе уже не существуют. Так всегда. Как бы ярко кто-то ни светил и чего бы ранее ни добился, в бизнесе все начинается заново. Можно быть победителем в любых соревнованиях и гонках, но это ничего не значит в контексте бизнеса. Можно выиграть Олимпийские игры по боксу, но не суметь сделать школу бокса успешной.

Иногда мы смотрим на человека, который когда-то где-то чего-то добился, и узнаем, что он открыл бизнес. В этот момент нам кажется, что этот человек приходит к логичному успеху жизни, который завершает его образ. Так бывает, когда красивая девушка благодаря чьей-то помощи открывает свой салон красоты, магазин одежды или кафе. В этот момент другие дамы, наблюдающие за ее действиями, обычно очень переживают, поскольку думают, что из-за неброской внешности или других невидимых ограничений им все это недоступно.

На самом деле любые открытия ничего не стоят. Когда что-то открывается – это значит, что кто-то потратил деньги, а не заработал. Тратить – много ума не надо. Нужны лишь счет и амбиции.

Быть ярким, крутым и способным потратить деньги, чтобы что-то открыть, – не то же самое, что превратить открытое предприятие в успешное и привести его к процветанию. В

большинстве случаев вскоре после открытия эти кафе и салоны красоты пропадают вместе с их владельцами, которые придумывают ловкие истории о причинах приостановки бизнеса «в силу обстоятельств».

На что рассчитывают все эти люди? На себя и на то, что успех передался им вместе с голубой кровью. Но если вы посмотрите, как незаметно исчезают бизнесы, открытые блогерами и звездами с миллионами подписчиков, то поймете, что нет никого обреченного на успех.

По моему опыту, в бизнесе успеха добиваются люди, которые не имеют внешних отличий. Их никогда не опознать в классе или на перемене, не увидеть на улице. Бизнес – совершенно отдельный вид спорта.

Внешность, образ и многое-многое другое не характеризуют человека как потенциально сильного предпринимателя. Как и не характеризует его то, что он пытается что-то открыть. Владельцами ресторанов становятся многие, владельцами ресторанных бизнесов – единицы.

Отчасти так случилось и со мной. Мои ровесники предрекали «Факультету» безоговорочный успех, который, по мнению многих, был основан на моем кругозоре и заметности. Так считал и я, но ошибся.

Отдельным разочарованием стали все видные ребята из университета, которые уже где-то работали. Они культивировали образ крутых, как будто что-то решающих. Чтобы продать рекламу, я пошел в первую очередь к ним. Оказалось, никто из них не принимал никаких решений. В мире взрослых людей они были такими же посредственными раздутыми мыльными пузырями, каким был я.

Тогда-то мне стало ясно, что нужно иметь меньше предубеждений по отношению к кому-либо и к себе. Никто не рожден для успеха или неудачи. Успех и величие – не то, что передается по наследству или в придачу к хорошей внешности и большому бицепсу. Это отдельная переменная, которая не зависит ни от чего, кроме как от навыка быть предпринимателем.

Глава 3

Чтобы создать бизнес, для начала научитесь просто работать

2007 год

Помимо моей работы журналистом, еще одним стимулом к открытию газеты послужило то, что тогда просто было время изданий. В каждый период жизни общества есть популярная бизнес-идея, которую массово реализовывают все стартаперы. Они открывают то кальянные, то барбершопы, то киберспортивные клубы и автомойки. На момент написания данной книги все массово открывают онлайн-школы. Когда мне было восемнадцать, все запускали новые газеты или журналы. Эта ниша казалась перспективной, будто стоит только в нее войти – и деньги сами попросятся в карман.

Как правило, популярная ниша появляется после невероятного успеха одного игрока, за которым хочется повторить. Повторить не проделанную работу, а, конечно же, успех. Работу, стоящую за этим успехом, замечать не принято. Стартаперам нравится легенда, как якобы, сделал лишь раз, потом можно больше ничего не делать.

Вспомните, сколько начинающих предпринимателей пытались создавать собственный «Фейсбук» или «ВКонтакте», активно рассуждая о том, сколь нетрудоемкий это бизнес – владение социальной сетью.

В случае с изданиями ощущение легкости денег мне и многим предпринимателям подарил журнал «Выбирай», который появился в Тюмени абсолютно неожиданно и показал просто невероятные коммерческие результаты. Всем хотелось так же.

После закрытия газеты мне, конечно же, стоило порефлексировать. Нужно было проанализировать ошибки, сделать выводы. Я же, ни в чем не разобравшись, продолжал действовать по принципу «Пришел, увидел, победил». На горизонте маячила новая денежная ниша, нужно было успевать, и я решил не останавливаться на достигнутых семейных убытках. К тому же совсем не хотелось, чтобы ровесники подумали, будто я закрыл газету просто так. А вот история, что закрыл ее, чтобы что-то открыть, – уже другое дело и звучит совсем иначе. Для меня имело значение то, как я выгляжу со стороны.

Еще до закрытия издания я начал вынашивать идею нового проекта. Это очень характерная черта многих неуспешных предпринимателей – они все время находятся не в своем бизнесе. Когда начинаешь что-то реализовывать, тут-то и выясняется, что не все так просто и что деньги не текут в карманы сами по себе. Появляется понимание, что нужно много работать, и, чтобы этого избежать, стартаперы, как правило, переключаются. К счастью, всегда появляются все новые и новые направления, в которых деньги якобы достаются легко.

Эстафету популярных ниш журнал «Выбирай» передал городским порталам. Моим новым стартапом стал сайт x-city.ru. X символизировал компас и путеводную звезду, которой проект должен был стать для горожан. Доменное имя я приобрел на аукционе за тринадцать тысяч рублей. Я убедил родителей выделить деньги именно на эту комбинацию букв, поскольку ни с каким другим названием, как мне тогда казалось, новое дело преуспеть не могло.

На создание сайта ушло шесть долгих месяцев и невероятное количество денег. X-city по наполнению был миксом двух лидирующих онлайн-гигантов Тюмени – порталов 72.ru и «Наш город». В моем проекте не было невероятной идеи, которая должна была завоевать медиарынок. В качестве базового преимущества над конкурентами я видел дизайн: основной фишкой должен был стать фон, который менялся в зависимости от времени суток.

Тогда я думал, что если в городе есть что-то одно успешное, то всегда может появиться и стать успешным второе почти такое же, а затем и третье. Так мыслят многие. Я называю это «эффектом колы»: если есть кола, то должна появиться пепси, которая будет чуть слаще и не менее успешна. Поэтому мы ищем колу, чтобы стать пепси.

Во время запуска первой версии сайта произошла забавная история. Проект вообще утратил свое преимущество. Через несколько дней после того, как мы начали работу, у конкурентов изменился дизайн и их портал стал выглядеть значительно лучше. Это стало ударом, и я начал полностью перерисовывать x-city. На то, чтобы сделать новый визуал, ушло еще два месяца, и мы наконец-то стартовали.

Ну как стартовали... Просто сайт был готов. Он висел в интернете в гордом одиночестве. Деньги почему-то снова сами не падали в карман. Почему? Потому что, скопировав и красиво перерисовав порталы конкурентов, я забыл позаимствовать главное – рабочий процесс.

Я не создал редакцию, поэтому писал новости сам. У нас были баннеры для рекламодателей, но рекламировали они саму возможность продвижения на сайте, и надежды на то, что ситуация изменится, не было, так как отсутствовала служба продаж. На форуме, где пользователи должны были общаться, я вел искусные беседы с самим собой, создав кучу вымышленных аккаунтов. Это было что-то вроде фабрики троллей, которые шутили друг над другом, смеялись, переживали, ссорились, но за ними стоял один человек.

Отсутствие нормального рабочего процесса привело к тому, что сайт походил на город-призрак, в котором один-единственный житель, чтобы не сойти с ума, придумал персонажей, с которыми и разговаривал.

В какой-то момент я понял, что нужно что-то делать по-другому. Началась публикация более или менее профессиональных новостей, которые писали журналисты, но эта работа велась несистемно. В качестве менеджеров по продажам я набрал одноклассников, которым нужно было получить отметку о прохождении практики. Принимал на работу не всех, а самых ярких. Я верил в себе подобных, поэтому брал неформальных лидеров. Мне казалось, что те пробегутся по многочисленным знакомым и насобирают рекламодателей. Каждый день в девять утра я сгонял ребят на планерку и ставил задачи, а они, в свою очередь, должны были что-то продать за день. Естественно, никто ничего не продавал. Иногда по потенциальным рекламодателям ходил я сам, но и мне все отказывали.

Клиенты спрашивали, зачем им третий новый и никому не известный городской портал, если они работают с первыми двумя, которые всем нравятся. Я показывал дизайн, но они парировали, что покупают у меня совсем не его. Не делая никаких выводов, выйдя от одного потенциального рекламодателя, я шел к другому. И так продолжалось достаточно долго.

Через четыре месяца, так и не получив ни одного платежа за размещение на сайте, я все бросил и в новый учебный год решил войти простым безработным студентом.

Как типичный популярный парень, я не смог прилюдно признать проект неудачным и всем сказал, что продал сайт за огромные деньги какому-то мажору из Химок, которому он якобы понравился. Это была неправда.

Неудача надолго выбила из меня уверенность, и я понял, что с наскака стать предпринимателем точно не получится. Я остановился.

Сложно назвать причиной подобного результата что-то одно. Куда ни плюнь – сплошной провал. Тем не менее главное, почему все так закончилось, – я просто не умел работать. Я не знал, как и за счет чего вообще предприятие должно делать деньги, как руководить сотрудниками, кого нанимать, как выплачивать заработную плату и договариваться о ней, как планировать и организовывать труд, контролировать людей, продавать, как и чем привлекать клиентов. Единственное, что я знал, – планерка проходит в девять утра, поскольку в «Комсомолке» ее проводили в это же время. Ничего другого о рабочих процессах мне известно не было, и я не

видел смысла в этом разбираться. Среди начинающих предпринимателей работа никогда не популяризируется в качестве причины успеха.

В бизнес-школах принято учить, что для результата нужно сделать что-то, и оно будет работать чуть ли не само. Важно лишь выбрать верную нишу. Например, говорят, что для создания той же школы йоги нужно всего-то арендовать зал, повесить гамаки и вывеску, поставить стойку ресепшен, сделать раздевалки, создать сайт, нанять людей – и готова компания, которая приносит деньги. Это не так. Бизнес – не фэншуй, в котором все расставил как на успешном предприятии – и деньги полетели с неба. Мы должны знать не только то, что нужно сделать в самом начале, но и то, что нужно делать постоянно в дальнейшем. Об этом не принято много говорить, так как в работе мало романтики.

Когда мы видим чей-то продукт и копируем, поскольку считаем его источником успеха, мы забываем скопировать скрытое под ним – то, что создало и поддерживает продукт таким, каким его видят. Мы забываем скопировать работу, благодаря которой продукт выглядит именно так, и не понимаем сути. Это понимание, помноженное на работу, и есть источник денег.

Даже сделав свой продукт лучше, чем у лидера, мы не понимаем, что лидер увидит свои недоработки и тут же все улучшит. У него налажен процесс совершенствования работы.

В бизнес-школах нас приучили к тому, что нужна идея и для превосходства над условной колой достаточно лишь «добавить сахара». Это слишком упрощенная модель успеха.

На моем сайте было все, что есть на коммерчески успешных порталах. Я воссоздал все разделы с лучшим дизайном. Газета печаталась на той же бумаге и в той же типографии, что и прибыльные издания. Над сайтом трудились тот же дизайнер и те же журналисты. Весь вопрос: в чем же заключался проигрыш? Я плохо работал.

В случае с газетой я был слишком самоуверенным, думал, что добьюсь успеха, поскольку обречен на него. Это было ошибкой. В затее с сайтом я считал, что тот обязан быть прибыльным, так как все порталы якобы гребут деньги лопатой. Нам свойственно причислять представителей каких-либо отраслей к заведомо успешным, но это ошибка. Есть убыточные нефтяные и газовые компании, а для кого-то девелоперский бизнес – это мучение. Все зависит не от отрасли, а от того, как работать. Конечно, есть сектора экономики, которые в тренде, где деньги получается зарабатывать не вопреки, а благодаря. Но нигде в мире деньги не ждут, когда вы придете, чтобы запрыгнуть к вам в карман.

Важно знать: путь к гарантированному, а не случайному успеху лежит через работу, а не через ниши и «голубые океаны», в которых на горизонте нет конкурентов.

Никто из начинающих предпринимателей не приходит к инвесторам и не говорит: «Дайте денег, я открою бизнес, и у меня получится, поскольку я знаю, что делать, и буду очень хорошо работать». Все описывают идеи, в которых деньги получаются сами по себе. Все предлагают уникальные ниши. Всем кажется, что нужно быть изобретателем и обязательно сделать что-то новое. На самом же деле нужно прежде всего уметь трудиться.

В мире очень много книг о том, как быть предпринимателем и руководителем, но совсем нет пособий, как быть хорошим работником и подчиненным. Между прочим, именно навыки последних нужнее всего начинающим предпринимателям, ведь по факту в своем бизнесе они – работники. Более того, скорее это они принадлежат бизнесу, чем бизнес им. Во всяком случае, в начале пути – точно.

Эта мысль отсутствует у большинства людей, которые покупают бизнес за инвесторские или родительские деньги. Они, как белоручки, думают, что созданы не для труда, а для владения, что можно проскочить и сразу же из работника превратиться в собственника. Именно поэтому многие из тех, кто мечтает о салоне красоты, не начинают в чужом салоне, чтобы узнать, как все должно работать. Работа их не интересует по определению. Они измеряют свою предпринимательскую крутость не тем, как работают, а тем, что имеют. Как итог, появляются

величественные салоны красоты, а владельцы потом не знают, что с ними делать. Не понимал и я, что нужно делать с порталом. Казалось, достаточно создать его – и деньги потекут рекой, а мне нужно будет лишь владеть.

Если мы изучим историю такой компании, как «Додо Пицца», то обнаружим, что Федор Овчинников, прежде чем открыть свою пиццерию, работал в чужих заведениях. Это яркий пример того, как человек хотел не владеть – он хотел работать и поэтому долго узнавал, как же это делать правильно.

Сейчас я считаю: самое логичное, что может сделать молодой человек, чтобы добиться успеха в собственном бизнесе, – это начать трудовую деятельность в чужой компании. Иначе говоря, лучше в начале пути устроиться куда-то и просто приучить себя к правильному труду. Вы должны знать нечто большее, чем то, что планерки проходят в девять утра. Вы обязаны не просто знать, как работают те или иные сотрудники в вашей компании, – вы обязаны понимать, как и за счет чего зарабатываются деньги.

Чем крупнее компания, в которой вы начнете свою карьеру, тем лучше. Поработать в большой корпорации – значит впитать огромный пласт мудрости делового мира о том, как вообще должна строиться работа. Вы вряд ли узнаете нечто особенное о рабочем процессе, но постигнете многие детали, которые порой неочевидны. Глупо самому придумывать, как нужно работать. Это словно изобретать велосипед вместо того, чтобы его купить. Да, ко всему можно прийти самостоятельно, вопрос лишь в том, дойдешь ли. Многие не доходят. Не дошло и РИА «Два Пи Эр».

P. S.

Мне бы хотелось, чтобы после прочтения этой главы вы осознали, что деньги очень часто являются результатом работы. Простой физической активности, которой мы так усиленно избегаем.

Чтобы вы прямо каждой клеточкой прочувствовали, что без труда не выловишь и рыбку из пруда, я предлагаю вам внедрить в свою жизнь всего одно действие. Оно позволит вам уже завтра начать становиться немного богаче, и с его помощью вы будете вырабатывать привычку не лениться. Вдобавок эта активность послужит вам напоминанием, что деньги лежат буквально у нас под ногами и лишь от нас зависит, получим мы их или упустим. Вы будете ощущать, как зарабатываете, двигая рукой, пальцами, плечевым суставом, доставая телефон, сумку, кошелек или озвучивая некоторые вещи, о которых мы договоримся чуть позже. Ну или вы уже не сможете не замечать, как теряете, поскольку ленитесь.

Готовы?

Тогда слушайте.

Есть метод, позволяющий зарабатывать около десяти процентов от большей части тех денег, которые вы тратите. Чтобы этого добиться, вам достаточно всегда отвечать утвердительно на вопрос о том, есть ли у вас дисконтная карта тех мест, в которые вы постоянно ходите. Конечно, при условии, что она у вас есть. Согласитесь, что мы иногда ленимся делать это. Нам неохота доставать эту карту из кошелька или искать ее в телефоне. Мы считаем, что у нас нет времени диктовать номер для подтверждения и ждать СМС с кодом. Мы покупаем билеты на самолеты, годами говоря себе, что нужно вступить наконец в программу постоянно летающих пассажиров или что нужно ввести свой номер в личном кабинете. Пытаясь сэкономить немного времени, мы теряем значительные деньги.

Это так странно – упускать средства и возможности, которые просто лежат у нас под ногами. Казалось бы, достаточно нагнуться и взять, но мы игнорируем прямые предложения сотрудников, которые изо дня в день убеждают нас завести карту и заплатить меньше прямо сейчас.

Ровно с этой секунды вы перестанете избегать участия в программах лояльности и там, где у вас уже есть бонусные или дисконтные карты, вы будете их давать. Если каких-то еще нет, вы их заведете и станете использовать всегда.

Ровно с этой секунды, получая баллы или скидки, вы будете вспоминать меня, эту книгу, а также начнете ловить себя на мысли: несмотря на то что вы только что потратили некую сумму, вы еще и заработали. Это напоминание не позволит вам забыть, что за деньгами всегда стоят усилия, порой очень маленькие и с виду незаметные.

Как вы знаете, многие бизнесы получают прибыль не на том, что отлично зарабатывают, делая гениальные маркетинг и продажи. В некоторых отраслях финансовый результат появляется благодаря оптимизации. Компании торгуются с поставщиками, получают скидку пять – десять процентов, перепродают то, что выторговали с дисконтом, и на то живут.

Если вы когда-то рассчитываете построить подобный или вообще любой другой бизнес, то я предлагаю начать вам вырабатывать необходимые для него качества, проживая каждый свой день немного иначе: не только тратя, но и зарабатывая.

На момент написания данной главы я набрал почти семьсот тысяч миль в бонусной программе «Аэрофлота», чуть менее пятидесяти тысяч баллов в кофейне, в которую регулярно хожу, а также скопил почти десять тысяч рублей в компьютерном клубе, в котором мы с предпринимателями регулярно играем уже шесть месяцев. Мне кажется, что я неплохо поработал. Теперь ваша очередь.

Глава 4

Станьте в чем-то лучшим. Разделяйте и властвуйте!

2008–2009 годы

Став простым безработным студентом, я жил спокойно и отдыхал после закрытия компании. Я не познал стресса долгов и многих-многих проблем, с которыми еще предстояло столкнуться. Тем не менее серийные поражения лишают сил.

Я был уставшим и вымотанным. Все долги забрали на себя родители. Собственно говоря, так как они финансировали проект, только им я и был должен, но с меня ничего не спрашивали.

На восстановление у меня ушло несколько месяцев, но в какой-то момент все забылось и стало прекрасно. Я был молод, встречался с красивой девушкой, вдобавок проникся беззаботной студенческой жизнью, которой пренебрегал первые два курса.

Тогда же я всерьез решил побороть страх перед драками и занялся боксом. Тренировки проходили почти каждый день. Больше я ничем не занимался: учеба, девушка, отдых, спортивный зал.

В универе я говорил однокурсникам, что занимаюсь темами, с которых якобы зарабатываю деньги. Это было абсолютным враньем, но каждый дерзкий обитатель коридоров университета якобы промышлял чем-то прибыльным. Я не был исключением.

Беззаботная жизнь начала подходить к концу, когда я перешел на четвертый курс. Родители все чаще стали говорить о том, что нужно закрыть кондитерскую компанию, и настраивали меня на работу в какой-нибудь корпорации. Они искренне верили, что это лучшее будущее для меня.

Тогда в Тюмень заходили крупные федеральные розничные сети, которые покупали продукцию не у крупнооптовых компаний, как фирма моих родителей, а напрямую у кондитерских фабрик. Именно приход федералов нанес удар по нашему семейному бизнесу.

Со временем стало ясно, что компаниям наподобие нашей не место на рынке. Да и люди ели все меньше конфет. На их место в продуктовой корзине пришли другие удовольствия, а способов побаловать себя становилось все больше.

Я начал понимать, что, скорее всего, придется работать. Не скажу, что паниковал, но меня это точно не радовало. Всю жизнь я чувствовал, что тылы прикрыты. А тут все изменилось. Будущее стало туманным, и парню, который «занимался темами» и считался мажором, предстояло пойти по типовому маршруту обычного человека.

Вскоре я узнал, что ситуация еще хуже, чем представлялось. Закрывая бизнес, родители посвятили меня в то, что у семьи есть определенные кредитные обязательства, а доходы от аренды имевшихся помещений весьма скромные. Так я обнаружил, что больше не являюсь представителем золотой молодежи и на жизнь мне теперь необходимо зарабатывать самостоятельно. С того самого момента я стал размышлять о будущем и искать возможности для развития.

Как-то раз в один из обычных студенческих дней на пару зашла наш преподаватель Елена Валерьевна Морозова. Она спросила, есть ли желающие принять участие во Всероссийской олимпиаде по маркетингу. Оглянувшись, я увидел, что ее предложение никого не заинтересовало, и поднял руку.

Еще в школе я понял, что можно быть последним двоечником, но если ты лучший хотя бы в чем-то одном, то не будешь считаться лузером. Впервые я осознал это в седьмом классе, когда пополнил.

Я был спортивным ребенком и освоил баскетбол задолго до уроков физкультуры в средней школе. Все лето мы с друзьями во дворе бросали мяч в кольцо, поэтому, когда в пятом

классе нам дали возможность поиграть в баскетбол, я проявил навык. Мои одноклассники тогда впервые взяли в руки оранжевые мячи. А я – мальчик, который никогда не блистал в плане спорта, – неожиданно в одиночку обводил весь класс, нагло забивая мячи и демонстрируя повадки Майкла Джордана. Как вы понимаете, пять месяцев игры во дворе с утра до вечера не прошли даром.

Я стал капитаном классной команды и вошел в сборную школы. Играл бестолково, но умело. Именно тогда я начал что-то понимать в том, как вообще завоевываются позиции в обществе. Первой отношение ко мне изменила учительница физкультуры, которая никогда не обращала на меня внимания. Я бегал средне, прыгал как все, не подтягивался и не отжимался, ни в каких соревнованиях не участвовал. Теперь же у нас с ней быстро начало складываться хорошее общение.

В классе меня тоже стали воспринимать по-другому. Многие, кто был лучшим в чем-то, начали со мной считаться. Лидирующая позиция на баскетбольной площадке незримо вносила баланс в жизнь. Мне это нравилось. Словно до дня, когда я заиграл в баскетбол, меня и не было в школе, а тут резко взял и появился.

Через год я перенес пневмонию, потом операцию на ухе, сопровождавшуюся запретом полгода заниматься физкультурой, а еще чуть позже – свинку. Из атлетичного парня, который на школьном кроссе занимал четвертое место, я превратился в толстячка, который на той же дистанции вообще не смог финишировать.

Для меня это было ударом. За год баскетбола я привык быть лидером класса, меня считали нужным и сильным. А тут вдруг я стал понимать, что оказался аутсайдером, и начал ощущать пренебрежение к себе. Я прочно сел на скамейку запасных и очень обижался на учительницу физкультуры, у которой не было причин выпускать меня на поле. Даже на тренировках она старалась не давать мне игрового времени, тренируя других ребят.

Все так бы и шло, если бы не объявленные городской администрацией школьные соревнования по волейболу. Выяснилось, что наши баскетболисты в этом не слишком сильны, я же полгода занимался волейболом, и обо мне снова вспомнили. Я стал капитаном волейбольной команды школы, и с того момента пренебрежительное отношение ко мне на физкультуре полностью исчезло. Меня даже стали выпускать поиграть в баскетбол – для галочки, когда уже ничего нельзя было испортить.

Именно тогда я вывел свою трактовку фразы «разделяй и властвуй» – мир нужно разделить, выбрать свое и быть в этом главным. С тех пор я стал пользоваться этим принципом, и, пока следовал ему, не пытаясь быть всем сразу, у меня получалось. Как только я от него отходил и лез не в свое дело, все шло наперекосяк.

После истории с волейболом я стал применять этот принцип уже осознанно.

В девятом классе мы с родителями решили, что мне нужно поступать в гимназию Тюменского государственного университета. Туда поступали только победители городских и областных олимпиад. Можно было попасть и в ходе экзаменов, но таких шансов у меня точно не было. Я учился очень плохо. Мы посмотрели на мои результаты по итогам восьмого класса: две пятерки на фоне троек однозначно говорили, что между олимпиадой по физкультуре и олимпиадой по английскому нужно выбирать второе.

Так я начал углубленно изучать английский язык. Через полгода невероятной учебы с ежедневными двухчасовыми репетиторскими занятиями я пошел на городскую олимпиаду. В грамматике мои познания оказались не так хороши, но когда предоставили шанс показать себя в разговоре, мне не было равных. Я выиграл у всех с явным преимуществом.

Не буду скрывать: возможно, я и не был лучшим, но у меня был особый талант – умение производить впечатление. Я говорил так, будто был настоящим англичанином. Я заготовил большое количество чисто британских слов и до сих пор думаю, что члены жюри меня не слишком понимали.

Я победил и поступил в гимназию ТюмГУ. Единственное условие, которое она поставила, – у меня не должно было быть троек по итогам средней школы. И я его, как вы помните, выполнил. Только четверки и две пятерки, естественно, по физкультуре и английскому. Это говорит о том, что я знал толк в программе-минимум.

В это же время я стал осваивать новый вид спорта – футбол. Если вы знаете худшего в вашей жизни игрока на поле, то можете позвонить ему и обрадовать, что существует человек, который играет хуже. Это я. Думая о будущем, я понимал, что вряд ли с такими навыками смогу претендовать на то, чтобы во взрослые годы мужики позвали меня поиграть в футбол. Я почему-то считал это важной частью сознательной жизни и не хотел оставаться за кромкой поля, когда вырасту. Я хотел быть нужным.

Однако из-за проблем со здоровьем я стал полненьким и четко знал: даже с учетом тренировок мои шансы на успех в футболе минимальны. Тогда я решил снова применить принцип «разделяй и властвуй» – стать футбольным вратарем. Вернее, я им и был, но только потому, что на ворота всегда ставят либо самого неумелого, либо толстого. В тот момент я соответствовал обоим параметрам. Осознание, что за место вратаря самая низкая конкуренция, заставило меня сосредоточиться и стать ценным игроком.

Сфокусированная работа сделала из меня неплохого голкипера. Позже я защищал честь своего института и всего Тюменского государственного университета на городской спартакиаде, играл в городских лигах и даже провел несколько матчей в городской суперлиге.

Впоследствии вратарское дело принесло мне трех крупных клиентов. Всем командам нужен хороший вратарь, поскольку никто не хочет вставать на ворота. Я знакомился с людьми, они звали меня поиграть в футбол, я показывал себя с хорошей стороны на поле, и у нас завязывалось общение. Слово за слово – и вот вы уже в кабинете за столом переговоров.

Однако игра много и отняла. Однажды я разорвал связки колена и был вынужден пройти через серию операций, но и они кое-что мне дали.

Какое-то время я был вратарем команды риелторской компании «Этажи» и познакомился с ее основателем – Ильдаром Хусаиновым. Возможно, мы не стали бы друзьями, если бы у него тоже не начало болеть колено. В итоге ни с того ни с сего он предложил мне пообедать, и за обедом выяснилось, что ему нужны советы по колену. Наверное, именно на том обеде у нас завязались дружеские отношения, которые позже переросли в партнерство.

Вряд ли бы он вообще меня запомнил, будь я полевым игроком, но вратарь в команде один.

А теперь вернемся в аудиторию на пару, на которой было предложено поехать на Всероссийскую олимпиаду по маркетингу. Как вы понимаете, я согласился. В голове автоматически возникла мысль, что это мероприятие – те самые ворота, в которые никто не хочет вставать, и поэтому я поднял руку первым. На подготовку ушел месяц. Я всем всегда говорил, что не слишком готовился, но это неправда. Я всегда готовлюсь и если в чем-то участвую, то лишь тогда, когда чувствую, что могу победить.

В итоге я занял второе место в личном зачете. Это было уникальное и практически героическое достижение. Ежегодно олимпиада проводилась в Казани в одном и том же университете, и все первые места, как правило, занимали местные воспитанники. Это логично, поскольку их преподаватели и готовили тестовые задания. Я смог ответить правильно на все вопросы, кроме одного. Это вызвало шок у членов жюри, ведь первое место и места позади меня заняли только казанцы.

Эту победу, которая в итоге полностью преопределила мои следующие двенадцать лет в жизни и в бизнесе, я использовал по полной программе.

Вернувшись в Тюмень, я осознал, что являюсь единственным в городе студентом – призером Всероссийской олимпиады по маркетингу. Я должен был воспользоваться этим и начал тиражировать информацию о себе. Не предпринимая ничего специального или невероятного,

я старался сделать так, чтобы у своего поколения ассоциироваться с маркетингом. Так как конкурентов в городе особо не было, это получалось легко. О том, что занимаюсь маркетингом, я рассказывал везде: на футболе, волейболе, в бане, за кружкой пива, в поездке куда-то. Через пять лет эта осведомленность среди ровесников мне очень пригодилась: все повзрослели и стали занимать разные посты и у всех были какие-то маркетинговые задачи, с которыми они обращались ко мне.

Сразу после олимпиады я начал искать работу. Шесть месяцев меня никуда не брали. Я был на собеседовании в гипермаркете «Южный», в лидирующей в Тюмени компьютерной компании «Арсенал+», но везде получал отказы.

Самые большие надежды я связывал с компанией «Растам», в которую меня привел друг Иван Дубровин, работавший там IT-директором. Но и туда меня не взяли. До сих пор сложно сказать почему, но сейчас я понимаю, какое это счастье, что все так получилось.

Пройдя десятки предприятий, я разработал план поиска работы. Я позвонил однокласснику папы, который возглавлял одну из крупнейших производственных фирм на тюменском рынке пластиковых окон, и попросил взять меня на практику. Естественно, я рассчитывал со временем попасть в штат. Там не очень-то хотели меня брать, поскольку маркетингом в компании занимался Антон Владимирович Бочкарев, родной брат основателя. Он был скептически настроен по отношению ко мне и, когда я пришел познакомиться, казалось, общался лишь потому, что его попросил одноклассник моего отца. Помог бокс, которым я занимался со времен закрытия газеты. Я обратил внимание на ссадины на его сжатом кулаке. Мне было известно, что они случаются, когда плохо бинтуешь кулаки и работаешь в силовой манере на мешке. Пойдя ва-банк, я поинтересовался у Антона Владимировича, где он занимается боксом. Его взгляд тут же изменился, и общение пошло уже совсем в другой манере. У нас начали складываться хорошие человеческие отношения.

Антону Владимировичу стало любопытно, что же такого я знаю, что выиграл олимпиаду, и он разрешил быть практикантом. До сих пор считаю, что он мог тогда не согласиться, приди к нему самый обычный студент. И неважно, занимался тот боксом, как он, или нет. К нему же пришел призер Всероссийской олимпиады, который утверждал, что обладает уникальными знаниями в маркетинге. С его любопытства и началось наше сотрудничество.

Тогда я еще не знал, что природа гонорара высокооплачиваемых консультантов базируется на ощущении, будто они обладают какими-то уникальными технологиями, которых нет ни у кого. Чтобы создавать это ощущение, нужны факты и подтверждения, а не пустые слова. Моим фактом было призовое место, которого бы я не занял без настоящих знаний.

Когда я прошел практику, Антон Владимирович предложил мне место маркетолога.

Шестнадцатое сентября 2008 года был моим первым рабочим днем в компании. Честно сказать, мне никто не ставил никаких задач. Я был подчинен сам себе, никто даже не контролировал, прихожу ли я во сколько положено или опаздываю. Я никогда не задерживался, но это было моим личным решением. У меня было все, что должно быть у офисного сотрудника: соседи по кабинету, собственная кружка и прочие атрибуты.

Степень моей свободы в полной мере отражалась в ситуации, когда Антон Владимирович после трудовой недели подошел ко мне и спросил: «Ну как ты? Сам знаешь, что делать?» Я ответил утвердительно, хотя на самом деле понятия не имел, что должен делать маркетолог.

Нужно было разбираться абсолютно во всем, поэтому у меня выстроилась полная картина маркетинга и продаж. Я не просто понимал, что делаю, но и знал, зачем, почему, на что влияют мои действия. Таким образом, говоря словами одной притчи, я не просто таскал камни, а строил храм.

Спустя полгода стало понятно, что мне не хватает знаний, и я пошел на семинар Игоря Манна. Тогда не было маркетологов номер один или какой-либо иерархии. Никто не знал, кто такой Игорь Манн. Обучение оказалось полным прорывом. Я исписал всю тетрадь, создав

целый список идей и задач, которые должен реализовать в компании. Я понял, что нужно развиваться, и вслед за обучением у Игоря записался еще на несколько курсов. В месяц на собственное образование я тратил в два раза больше денег, чем зарабатывал в компании. Благо родители в вопросе обучения меня поддерживали.

В процессе учебы я быстро познакомился с деловым сообществом города. Меня знали, поскольку я был в каждой бочке затычкой – активничал на семинарах, поднимал руку, выступал, спорил. От мероприятия к мероприятию моя известность как специалиста возрастала. Росло и мое понимание того, что можно делать в области маркетинга.

Горе от ума не заставило себя долго ждать, и я перестал успевать реализовывать собственные идеи. Тогда я попросил дать мне помощника и повышение. Суть продвижения по карьерной лестнице заключалась лишь в том, чтобы быть руководителем этого помощника. Нанимая человека, я не хотел делегировать и делать меньше. Наоборот. Мне хотелось внедрять как можно больше, поскольку, обучаясь, я все больше открывал для себя маркетинг и с каждой щепоткой знаний осознавал, как много вещей еще необходимо реализовать.

Мне отказали и предложили подождать полгода.

Помню, как, опустошенный, вышел со встречи с Антоном Владимировичем и задавался огромным количеством вопросов, на которые не было ответов: «Почему нужно ждать? Чего? По какой причине именно полгода? Не квартал, не неделю, не месяц?»

Я не мог это принять. Было непонятно, как жить шесть месяцев и сдерживаться, когда хотелось сделать все, что я только мог. У меня было так много идей и энергии на фоне обучения, что хотелось скорее это реализовывать в компании, а та, в свою очередь, по непонятной причине останавливала меня.

В то время благодаря общению в деловых кругах мне стали часто звонить самые разные предприниматели и обращаться за советом. Консультировать я любил и поэтому начал ощущать свою нужность за пределами работы в офисе. Обдумав все происходящее, я решил, что должен уволиться и открыть маркетинговое агентство.

Не было никакой инновационной идеи. Просто маркетинговое агентство, каких в стране насчитывались сотни, а может, и тысячи. В качестве базовой причины успеха моего начинания я видел всего одну и, возможно, самую вескую вещь – мне казалось, что я знал, как должна работать такая компания.

Я до сих пор помню эйфорию момента, когда решил вернуться в бизнес. Я ехал по улице имени Герцена и думал о том, что индивидуальный предприниматель Пискулин Илья Андреевич возвращается. Я не мог поверить в это, ведь когда двумя годами ранее я закрыл убыточный портал, то говорил себе, что бизнес – это не мое, а устраиваясь на работу, убеждал родителей, что трудиться по найму гораздо круче. «Это как предпринимательство, только не нужно ничего никому продавать, у тебя уже есть клиент, который купил», – объяснял я маме. На самом деле это было совсем не так, но, когда я устраивался в эту компанию, мне нравилась данная позиция, поскольку иного мне было не дано.

Уходя, я предложил Антону Владимировичу схему, при которой мое агентство становилось подрядчиком, а первым клиентом – мой работодатель. Разговор с ним сложился абсолютно нормально. Антон Владимирович сказал, что, с его точки зрения, я был сильным специалистом, с которым проще договориться, чем кого-то искать. В итоге он согласился.

Так я вновь стал предпринимателем. Была весна, впереди ждало замечательное лето, которое я собирался провести отдыхая, чтобы осенью полномасштабно стартовать с собственным бизнесом.

Принцип «разделяй и властвуй» сработал не только в спорте, школе, университете и детских олимпиадах, но и в работе.

Позже я углубился в эту технологию и понял, что почти весь мир ее недооценивает. Большая часть людей работают над своими слабыми сторонами, не понимая, что те бесконечны.

Чем дольше мы живем, тем больше узнаем, как много не знаем. Люди, желающие быть всем, а также диванные эксперты хотят знать по чуть-чуть обо всем, в то время как качественно получается лишь то небольшое, о чем ты знаешь все. Это и называется «профессионализм», природу которого многие не понимают. Сильному тренеру никогда не придет в голову ставить в ворота Криштиану Роналду, потому что нужно использовать и улучшать его сильные качества. У нас же в обществе все наоборот.

Когда человек заканчивает юридический факультет, он почему-то идет учиться на экономический, а затем и на менеджмент, вместо того чтобы стать профессиональным юристом, получая дополнительное образование все в той же юриспруденции. Я считаю, так люди пытаются стать полноценными личностями, закрывая свои комплексы.

Что касается фокусировки, то совсем не обязательно, чтобы вашей специализацией было что-то уникальное, где нет конкуренции. Если бы у меня не было денег на то, чтобы учить английский язык, то стоило бы учить русский. Это бесплатно и ничего не стоит, кроме усилий.

Большинство людей не пытаются стать лучшими в чем-то. Они хотят быть просто лучшими и потому распыляются. Например, у одного известного человека начались проблемы, поскольку, как сказал другой известный человек, «он все время думает, что он – чемпион мира. А он при том всего лишь чемпион мира по шахматам».

Люди любят быть всем и не хотят ни во что углубляться. Каждый пытается играть роль эдакого терапевта жизни, который имеет возможность советовать, куда идти, что в целом желательно делать, но совсем немногие готовы стать узкими специалистами, чтобы говорить очень конкретно. Это связано с тем, что специализация предполагает ответственность за нечто определенное. Именно узкие специалисты оперируют в медицине и что-то меняют. К этому готовы единицы. Людям нравится умничать, раздавать советы и направлять всех к узким специалистам, но не нравится что-то уметь самим, ведь есть риск того, что не получится.

Если хотите преуспеть – выберите что-то и становитесь в этом профи. Я понимаю, маленькая история из этой главы – не то, что способно вас убедить, но, продолжив чтение, вы поймете всю силу принципа «разделяй и властвуй».

Только тем, кто выбрал и определился, люди платят большие деньги. Ни у кого из нас никогда не возникает желания найти самого лучшего терапевта. Я вообще не уверен, что есть такое понятие, как лучший терапевт. Нам нужен некто выдающийся, только когда есть серьезные и очень конкретные проблемы, и за работу топового оперирующего врача мы всегда готовы отдать последнее. Что забавно, какими бы крупными ни были те или иные города, лучших хирургов в них всегда один-два, не больше. Почему так? Не знаю. Возможно, это связано с тем, что остальные так и не смогли определиться. Я определился и в молодом возрасте уже считался одним из самых заметных и перспективных маркетологов Тюмени.

Глава 5

Вера сильнее денег

2009 год

Мой бизнес начался крайне забавно. Все лето я провел в размышлениях о том, как назвать компанию. К июлю появился вариант «Jazz маркетинг». Идея заключалась в том, что в джазе есть импровизация, соревнование, синхронность и стремление понравиться публике.

Это шестью месяцами позже я поменяю нейминг компании на «Love marketing» и поработаю под брендом почти 10 лет. Но на старте именно музыкальная концепция запала мне в душу, и я быстро перешел от слов к делу.

Проблема была одна: даже на маркетинговое агентство требовались деньги, которых у меня не было. Мне казалось, что я никак не мог начать бизнес без офиса, мебели, рабочего компьютера и других традиционных атрибутов. Брать деньги у мамы с папой не хотелось. Во-первых, у них особо и не было, а во-вторых, они не считали, что в маркетинговое агентство необходимо что-то вкладывать. Родителям казалось, я вполне мог начать работать дома просто с ноутбуком и купить все, что потребуется, из прибыли, которую скоплю. Более того, выслушав меня, папа выразил свое мнение: большая часть вещей, которые я хочу купить, мне не нужна. Я с ним не согласился.

Выбрав название и не договорившись с родителями, я собрался в Турцию набраться сил перед рывком. За неделю до отъезда позвонил мой близкий друг Антон, с которым мы сидели за одной партой. В гимназии было не так много парней, которых можно было бы уверенно отнести к категории условных двоечников. В годы, когда мы учились, вероятность появления в гимназии глупых ребят стремилась к нулю. Такие «вылетали» сразу же, ведь нагрузка была настолько серьезной, что некоторые на уроках теряли сознание или переживали нервные срывы. Так что если там и были двоечники, то весьма условные, которые походили на классических разве что сидением на последних партах и галдежом. Галдящих в нашем классе было трое: я, Антон Длинный, или Гиви, которого так стали называть, когда у него начала расти борода, и другой Антон, по прозвищу Поршень.

Мне позвонил именно Гиви. Он работал в Фонде поддержки предпринимательства, и именно с этим был связан его звонок. Антон знал, что я собираюсь что-то открывать, и заинтересовался идеей, предложив поучаствовать в конкурсе на получение безвозмездной господдержки. Нужно было написать бизнес-план и попросить сумму до двух миллионов рублей, которые впоследствии не придется возвращать. Я согласился. Глупо было отказываться от денег. К тому же на фоне недоговоренности с родителями они оказались весьма кстати. Быстро зарегистрировав компанию, я подал заявку на получение гранта и отправился на отдых, где собирался писать бизнес-план.

Бизнес-план у меня был плохой. Печатал я его в лобби-баре отеля, попивая ром, о чем легко можно было догадаться, читая сам документ. Что интересно, эти строки книги я пишу, сидя в том же отеле на Анталийском побережье, за тем же столиком, и пью тот же напиток.

Вернувшись в родной город, я сдал требовавшийся документ в Департамент поддержки предпринимательства и принялся за развитие бизнеса.

Антон Владимирович из фирмы-производителя пластиковых окон на тот момент принял решение открыть мебельный центр компании ВоConcept и поставил мне задачу вывести проект на рынок. Мы договорились, что какое-то время я буду руководителем этого проекта, поскольку Антон Владимирович не хотел искать нового человека в команду и предпочитал работать с проверенными людьми. Я же все еще опасался предпринимательства и искал относительной стабильности, поэтому дал слабину.

Мы съездили с ним в Москву на обучение по продажам, но со временем осознали, что франшиза компании переоценена, и засомневались. Окончательное «нет» датчанам мы сказали, когда я оказался на мебельной выставке в столице и познакомился с командой Bontempi. Я доставил Антону Владимировичу каталоги, и он решил вместо VoConcept поставлять продукцию фабрики Bontempi. Мне все так же предстояло открыть этот салон, но уже не как управляющему, а как подрядчику, поскольку по общему ходу наших взаимоотношений стало понятно, что уровень моей внутренней свободы был к тому моменту слишком высоким.

Как раз во время той командировки, когда я оказался на мебельной выставке, мне позвонили из Тюмени и сказали, что на следующий день нужно прибыть в правительство Тюменской области для защиты бизнес-плана. Я долго сомневался, поскольку к очным выступлениям были допущены более семидесяти предпринимателей, а гранты могли получить лишь пять. Ходили слухи, что конкурсанты заявили просто с космическими идеями, и поэтому я не слишком верил в победу. Тем не менее глупо было отказываться от шанса получить на счет сто восемьдесят две тысячи сто рублей – именно столько я попросил для старта своего бизнеса. На них я планировал арендовать офис, купить ту самую технику, мебель, программное обеспечение для маркетинговых исследований и сделать сайт.

Презентацию бизнес-плана я делал, летя в Тюмень.

Придя на защиту, я увидел около тридцати предпринимателей и чиновников самых разных мастей. Многих я знал, и многие знали меня. С кем-то я играл в футбол, с кем-то занимался в тренажерном зале, с сыном одного из бизнесменов мы занимались боксом. Благодаря Гиви обо мне знали представители власти, присутствовавшие на заседании.

Комиссия выглядела серьезно. Не так, как моя презентация. На первом слайде у меня был домовенок Кузя, а на последнем – стриптизерша. Помножьте все это на бизнес-план, который был написан в Турции. Одним словом, на бумаге я был готов так себе. Несмотря на это, защитился хорошо. Меня не могли оттащить от трибуны, поскольку я был пропитан маркетингом и желанием им заниматься. Вера в то, что я двигаюсь в правильном направлении, была такой зашкаливающей, что серьезные люди с удовольствием слушали, задавали вопросы о компании и даже просили что-то порекомендовать.

Через несколько дней мне позвонили и проинформировали, что я выиграл. Я был одним из пяти победителей. Четверо других ребят получили по два миллиона рублей, а меня поддержали суммой в десять раз меньше.

Позже, когда я общался с участниками того заседания, они сказали, что комиссия просто поверила в меня. Не в идею, не в бизнес-план и не в презентацию.

Я уже работал и уже пытался. У меня были какие-то обороты. Членам жюри было важно дать деньги тому, у кого получится.

Да, великой концепции не было. Маркетинговое агентство – это просто работа, и жюри поверило, что я буду ее выполнять и ни за что не сдамся. Сложно спасовать и отказаться от дела, когда оно – часть тебя.

Бизнес-план в вопросах предпринимательства и инвестиций всегда вторичен. Идеи из этих документов не сворачивают горы и не создают себя сами. Это делают люди, которым надо. Да и к тому же, когда все начинает реализовываться не на бумаге, большая часть вещей идет не так, как было описано. В такие моменты на первый план выходит личность и ее непреодолимое желание. Все это у меня просматривалось невооруженным взглядом. Каждому в той судейской коллегии было очевидно, что у меня есть «зачем», и поэтому «как» я точно найду.

На любых конкурсах члены жюри смотрят на участников как на айсберги. Они видят лишь верхушку, но большая часть скрыта, и главное, что недоступно взору, – это будущее, которое ждет человека, просящего деньги. Именно по той маленькой части, которую видно, жюри пытается делать выводы и строить прогнозы.

Люди пишут огромные стратегии и на защитах стремятся показать, что они нашли некую нишу, хотя всякий раз, видя очередную растущую сеть кофеен, которой недавно еще не было, мы понимаем, что в их подходе нет никакого ноу-хау или «голубого океана». Они развиваются просто потому, что отдают всю душу. Это легко делать, когда бизнес по душе. Ни в каком бизнес-плане нельзя указать, что «у нас получится, поскольку мы будем стараться», но чаще всего именно это и делает одних успешными, а других – нет. Основа этого старания всегда – человек, стоящий во главе компании, которому важны все мелочи и который верит.

Дословно мне сказали: было видно, что, независимо от того, получу я деньги или нет, я сделаю маркетинговое агентство, поскольку это мое.

Если вам когда-либо придется просить инвестиции, знайте: опытные предприниматели почти никогда не верят в красивые истории про ниши. Эти люди смотрят на бизнес-планы, чтобы понять суть предложения, ваш уровень финансовой грамотности или подход к оформлению документов, но с ходу разобраться в вашей теме им непросто. Поэтому главное, на что они обращают внимание, – это на вас. Если вы верите в бизнес, но не верите в себя в нем, – не просите денег. А если просите и верите – не стесняйтесь фанатизма. Он заражает, как заразил членов той комиссии я.

Посмотрите на любую секту, в которой какой-нибудь фанатик продает свою идею тысячам, а порой и миллионам людей. Он это делает за счет мощной веры, которой не стесняется ни на секунду. Каждое сильное предприятие – это своего рода секта, созданная основателем.

В этом вопросе важна искренность и непоколебимость, которые чувствуются на энергетическом уровне. Более семидесяти человек пришли тогда побороться за деньги, но большей части было все равно, на что их просить. Они просто мечтали о бизнесе. О любом. О каком-то. Именно поэтому они ничего не получили. Я же хотел маркетинговое агентство и ничего другого. Они мечтали о двух миллионах и именно поэтому предложили такие идеи, на которые можно попросить сумму, отведенную на одного конкурсанта, целиком. Я же с самым серьезным видом попросил смешные сто восемьдесят две тысячи сто рублей.

В итоге мечта сбылась – инвестиции на маркетинговое агентство были получены. Я купил мебель, технику, программное обеспечение для маркетинговых исследований и арендовал офис, в котором начал работать один. Полки в офисе я, конечно, заполнил книгами из дома, но соседний стол было занять нечем, да и незачем. У меня было не так много работы, чтобы нанимать людей. Моим единственным клиентом оставалась компания по производству окон, и иногда появлялись маленькие заказы, которые, в общем-то, ничего в жизни не меняли.

Отец оказался абсолютно прав. Мне не нужны были инвестиции и не нужна была площадь в каком-то бизнес-центре, казавшаяся обязательной. Программы для обработки маркетинговых исследований, на которые я потратил почти половину полученных средств, я не открыл до сих пор. Они все еще лежат у родителей в доме как напоминание о том, что очень многие бизнес-проекты можно начать без вложений, а ощущение необходимости инвестиций вызвано лишь нежеланием проходить через дискомфортный период, когда тебе самому нужно на что-то заработать. Тратить гораздо приятнее, чем зарабатывать.

Через несколько месяцев я и вовсе освободил арендуемое помещение, чтобы рента не забирала те скромные деньги, которые платили немногочисленные клиенты. Родители, которые всегда меня поддерживали, предложили маленький кабинет в своем здании. Я согласился.

Впрочем, в этот офис я тоже почти не ходил. Работа делалась на домашнем ноутбуке прямо в квартире. Причем, к сожалению, иногда выполняла ее мама. Видя, как я тружусь, она спрашивала, чем мне помочь, и я нет-нет да и просил ее о содействии. В итоге часто все выглядело ровно так же, как в школе с домашними заданиями. Я просыпался, а работа уже была сделана за меня.

Глава 6

Договор важнее договоренностей 2010 год

Работа в моем маленьком агентстве шла ни шатко ни валко, пока однажды мне не позволили товарищи по футбольной команде. У них была компания, которая занималась оптовой продажей строительных материалов и которую необходимо было развить на розничном рынке, составив конкуренцию региональному лидеру.

Тогда набирали популярность гипермаркеты, и все магазины стремились именно к такому формату. Магазин моего клиента был иным. Он состоял из небольшого помещения площадью пятьдесят квадратов и огромной базы на заднем дворе, где хранились строительные материалы. В торговом зале было совсем немного образцов: предполагалось, что человек должен приехать и ему должны помочь продавцы. Этот формат подходил для оптовиков, так как они выбирали не глазами.

Отличие компании от рыночных розничных канонов меня ничуть не смутило. К тому же мне предстояло заниматься рекламой, которая, как мне казалось, была способна творить чудеса. Клиенту казалось так же.

Коммерческим директором компании был мой хороший друг Сергей, с которым мы вместе играли в футбол.

Я всегда очень уважал Сергея. Его отец умер рано, и меня поражало, что, несмотря на эту потерю, Сергей не пошел по плохому пути. Он работал и, хоть был довольно молод, уже имел семью и детей. На поле он всегда был настоящим капитаном, который находил правильные слова в самые сложные моменты матча. Ко мне он всегда относился с иронией, но по отношению к нему я себе этого не позволял. Были в нем внутренняя сила и житейская мудрость, проскальзывавшие в самых простых словах.

Директором компании-клиента был Денис. Его я знал плохо, и встречались мы лишь изредка, на футбольных тренировках. На них он приходил нечасто, так как наша команда тогда играла в городской лиге, а он просто не входил в состав.

Сергей и Денис узнали в подробностях, чем я занимаюсь, и пообещали познакомить со «старшими товарищами». Для меня было важно хорошо сработаться с парнями, так как нас связывала не только работа.

Через неделю меня представили тем самым «старшим», и мы подписали сразу два договора: на разработку первой в моей жизни стратегии продвижения за сорок тысяч рублей, а также на ежемесячное сопровождение за двадцать пять тысяч. Когда я получил согласие на работу, то посчитал себя миллионером. Я был счастлив. Казалось, мой стартап наконец-то заработал. Примерно в то же время я подписал контракт на ведение маркетинга Тюменского бизнес-инкубатора, и ощущение, что деньги текут рекой, меня не покидало.

Должен отметить, что при согласовании условий на сопровождение коллеги меня отторгали. Предложение я дал на тридцать пять тысяч рублей, но согласовали мы цифру на десять тысяч меньше. Это существенный нюанс.

Сначала сотрудничество с компанией моих товарищей по футболу шло гладко. Тогда была эпоха креатива в маркетинге. Никто ничего не считал с точки зрения реальной эффективности, поскольку попросту не было технической возможности. Все фестивали в области маркетинга и продвижения сводились к тому, чтобы сделать креативнее других и потом самому придумать мифические результаты эффективности. Вслух об этом говорить было не принято, но маркетинг в нашей стране был так молод, что не мог позволить себе быть скучным. К тому же это было сытое время. В 2000–2008 годы экономика страны росла невероятными темпами,

и количество денег на рынках прощало многие ошибки. Казалось, можно сделать что угодно, а результат получится сам собой. Кризис 2008 года был краткосрочным, и страна хоть и упала, но тут же поднялась. Поэтому все считали, что если ты делаешь маркетинг, то он приносит результат. А раз так, то глупо было бы делать скучно.

То время воспитало огромное количество самоуверенных маркетеров, которые на самом деле не были эффективными. Все получалось почти у всех, так что можно было позволить себе быть смелыми. Перестало получаться только после 2009 года. Как раз тогда, когда мы начали работать с этим клиентом.

Я защитил стратегию продвижения, в которой рассказывал, как творчески мы будем продвигаться. Сам написал сценарии рекламных роликов, нарисовал с дизайнером макеты баннеров и расписал эффект, который мы получим. После защиты мне аплодировали.

Предстояло перейти к этапу реализации. Здесь и начались трудности.

Первая проблема, с которой пришлось столкнуться, – я неправильно рассчитал контракт. Вести маркетинговое обслуживание – это одно, а внедрить стратегию продвижения – совсем другое. Я этого не учел, и в первый месяц, помимо стандартного набора действий, о которых мы договорились, я должен был еще и внедрять все то, что защитил на встрече с представителями компании. К тому же она переживала ребрендинг, который мы же и проводили. Это было чревато заменой всех точек контакта, начиная с прайс-листов, заканчивая режимом работы, визитками руководителей и заборами складов. На старте внедрения мы с Денисом составили список того, что нужно сделать. Он передал его мне и сказал: «Ставь подпись и дату, к которой это все должно быть готово». Я поставил. С того момента моя жизнь превратилась в ад.

Я должен был согласовывать с Денисом каждый материал. Это нормально и правильно, но я не учел, что он будет очень требовательным.

Из-за сложности утверждения материалов и оплат мы не успевали. Наступила дата, которую я указал на листе бумаги. Она же была датой, когда я привез счет на оплату за первый месяц обслуживания. Денис достал тот самый список дел и начал сверять. Много было не выполнено. Мне казалось, что я был близок к тому, чтобы взорваться от злости. С одной стороны, он был прав, а с другой – мы не сделали очень многое по обоюдным причинам.

Тогда Денис достал контракт по маркетинговому обслуживанию и стал читать предмет договора. В нем было записано то, что я указывал в коммерческом предложении, когда согласовывал сотрудничество. Ничего из этого я не сделал. Почему-то я был уверен, что бурная деятельность в области внедрения стратегии и проведения ребрендинга заменяла то, о чем мы договорились ранее. И тут мне уже было нечего сказать.

Где-то в глубине души я знал, что все так и будет. Я даже порывался нанять человека, который бы закрывал работы, указанные в договоре, но, сложив цифры, понял, что на него нет денег. Тот самый торг, который я допустил, сыграл со мной злую шутку.

Сейчас я могу с уверенностью сказать: лучшее, что вы можете сделать для сотрудничества с вашим клиентом, – продать ему контракт дорого. Сейчас мы продаем проекты намного выше рынка. Клиенты иногда возмущаются, но оно того стоит, поскольку у меня есть запас по себестоимости, чтобы позволить дополнительные расходы или эксперименты.

Могу честно сказать: когда ты продаешь дешево и плохо работаешь, при оценке работы никто не делает тебе скидок, которые сделал ты при согласовании договора. После тебя берут подрядчика, который в двадцать раз дороже, и рассуждают о том, что он работает на совсем другом уровне. Это естественно. А все потому, что у него есть время и деньги, чтобы сделать хорошо.

Иногда я смотрю, за какие суммы мои коллеги продают контракты, и четко понимаю, что деньги, которые они просят с клиента, никак не связаны с услугами, которые они планируют оказывать. Они просто меряют по себе и даже не анализируют, во сколько обойдется выполнение работ. Им нужны средства, поэтому коммерческое предложение привязывается к тому,

сколько сейчас было бы хорошо получить на счет, да и вообще, к тому, что получить хоть сколько-то – уже неплохо.

Эти люди не закладывают в стоимость ни вероятность ошибки, ни возможную инфляцию, ни простой, ни прибыль, ни развитие и обновление собственного предприятия. В их цене нет ни щепотки будущего. Только прошлое в виде проблем, которые нужно срочно решить, и расходов, связанных с работами, которые они просчитывали весьма примерно когда-то давно. В итоге, получая предоплату, исполнители затыкают дыры и едва-едва начинают исполнять договор. А порой и не делают этого вследствие бессмысленности, так как себестоимость давно изменилась или не была правильно посчитана.

Не допускайте эту ошибку. Многие контракты с дисконтированной ценой проще бросить после получения предоплаты, чем пытаться завершить. Слишком уж убыточным это может оказаться. Кстати, это же должны учитывать и покупатели, которым сделали дешевое коммерческое предложение. Бесплатный сыр бывает только в мышеловке.

Эффект всегда соответствует формуле, когда результат делится на вложенные ресурсы и зависит от них. Клиенты почему-то редко сравнивают инвестиции с тем, что рассчитывают получить на выходе. Их просят заплатить мало, обещают много и мне неясно, по какой причине клиенты не задаются вопросом о том, как же так получается.

Но я не перекладываю вину на клиента. Да, я не мог выполнить все договоренности с Денисом, но при таком раскладе должен был поднять этот вопрос. Я не сделал этого, а значит, обрек себя на работу в убыток. Другое дело, что и убыток я позволить не мог. Легко отдать свои, когда они есть. У меня не было.

Молодые предприниматели часто допускают ошибку, не выполняя что-то, о чем была договоренность, и делая другое. Они думают, что тем самым отработывают сумму, о которой шла речь. Запомните на всю жизнь – это не так.

Одна из главных частей любого соглашения – предмет договора, который выражается в обязательстве сделать совершенно конкретные вещи. Там всегда прописывается результат, а не усилия, старания или деньги, которые вы должны отработать. Если этого не уяснить, то впоследствии может быть очень обидно.

Уделяйте внимание юридической стороне вопроса. Подписывайте контракты вдумчиво и будьте осторожны в договоренностях, которые не подкрепляются бумагами. Формируйте правильные ожидания у клиента и говорите не только о том, что вы сделаете, но и о том, чего вы не будете делать бесплатно. Это важно. Клиенты часто пытаются в довесок накинуть что-то, что не указано в коммерческом предложении, и так проверяют вашу моральную устойчивость. Порой они считают, что покупают не услугу, а полностью вас на время работ. Застрахуйте компанию от собственной моральной слабости и от давления. Часто нам настолько хочется подписать договор, что по инерции мы соглашаемся на многое из того, что клиент пытается как бы невзначай внести в итоговый контракт. Невнимательность здесь чревата тем, что позже именно по этим с виду ненавязчивым пунктам вам придется отработать больше всего. Так происходит хотя бы потому, что именно их вы не обсуждаете и именно по ним у вас с клиентом расходятся представления. Вы думаете, что подписались под одним, а на самом деле от вас ждут кратно большего.

Невозможно вычеркнуть из взаимоотношений такую составляющую, как сервис, когда вы делаете что-то, о чем не договаривались. Но стоит отличать услужливость исполнителя от наглости заказчика. Особенно это актуально для таких контактных исполнителей, как я. Я готов отдать клиенту последнюю рубашку и сделать еще много чего, не указанного в договоре, за то, что он выбрал нас. Это ошибка. Как показывает мой опыт, огромные корпорации, которые отгораживают центры принятия решений от заказчиков, вызывают меньше вопросов, чем такие, как я.

Для любых бесплатных просьб они выстраивают непроходимую стену из юридических соглашений, менеджеров, которые ничего не решают, допсоглашений на любую доработку и действуют строго в соответствии с договором. Что забавно, никто на них за это не сердится. Как будто речь о машине, на которую обидеться нельзя, да и бессмысленно. Зато из крохотного ИП могут вытрясти всю душу.

Чтобы этого не происходило, вам важно выработать правильный и очень сбалансированный подход. Заведите правило, уберегающее от клиентской наглости: любая договоренность чревата договором и любая работа должна быть оплачена. Не стоит уходить в этом вопросе в тотальные крайности, но помнить о принципе стоит и не нужно бояться просить деньги за дополнительный труд.

Хотите что-то сделать сверху – пожалуйста, но только если хотите сами. Это и называется сервисом. Если же от вас что-то дополнительное хочет клиент, то это не ваше решение, не ваша воля, а его заказ. У него есть проблема, и если так – берите деньги за решение. В этом и суть бизнеса.

Искренне думаю, что Денис знал: я не делаю того, что должен по договору обслуживания. Во всяком случае, это читалось по его взгляду во время той беседы, когда я просил деньги за работу по итогам месяца. Могу ошибаться, но мне так кажется. И он знал это весь месяц, поскольку видел, какой объем работ выполняется. Он контролировал меня слишком тотально. Да и то, что мы указывали в договоре обслуживания, было не слишком актуально в тот период. Необходимо было внедрение. На нем все и фокусировались. Зачем тогда он поднял контракт и начал копать в вещах, которые не имели смысла? Ответ на этот вопрос ждет вас впереди.

Первое перечисление за ежемесячное маркетинговое обслуживание я получил, отработав семь недель. Почти за пятьдесят дней невероятного труда я получил двадцать пять тысяч рублей. Только за этот срок я сделал все то, о чем мы договорились.

Глава 7

Никогда не работайте с плохими людьми

2010 год

Работа по ребрендингу и запуску маркетинговой стратегии в компании моих товарищей по футболу была сопряжена с утверждением огромного количества рекламных материалов. Препградой к согласованиям выступала чрезмерная требовательность, похожая на потребительский терроризм со стороны клиента, источником которой был Денис, возглавлявший компанию.

Он мог быть самым обаятельным управленцем на свете. Я до сих пор не встречал более находчивого и эрудированного человека. Не стану скрывать, некоторые комбинации слов, услышанные в тот наш период сотрудничества, я до сих пор использую, и они всегда заставляют собеседника улыбнуться. Денис шутил без подготовки, легко находя такие фразы, которые могли любого вывести из депрессии. Правда, благодаря той же находчивости он мог загнать в эту депрессию самого заклятого оптимиста, если кто-то что-то делал не так. Денис был перфекционистом. Что бы ты ему ни принес, он всегда думал о том, как это можно улучшить. Он никогда не соглашался на что-то хоть немного компромиссное, разве что совсем поджимало время. Денис смотрел и начинал спрашивать: «А почему мы не сделаем вот так, вот так и вот так?» И что самое интересное, он всегда выдвигал хорошие идеи. Стоило ему дать точку опоры в виде образца – у него появлялись мысли, как это можно изменить. Проблема была в том, что он требовал улучшений в такой манере, от которой у меня зарождался комплекс неполноценности. Денис формулировал вопросы так, что я не защищал свои идеи и предложения, а был вынужден за них оправдываться. Это было ужасно.

Требовательность – это нормально, но при условии, что она звучит приемлемо, а мой клиент озвучивал все так, что я ненавидел свою работу. Именно по этой причине я и делал все очень медленно. Я просто был не в ресурсе. Он же не понимал, что я являюсь его рабочим инструментом и меня тоже нужно беречь. Заказчики часто общаются с подрядчиками так, что им после этого не то что работать – жить не хочется. Это был наш с Денисом случай.

Все происходящее накладывалось еще и на то, что ничего не запускалось вовремя, так как постоянно приходилось переделывать. Согласование любых вещей я начинал с того, что морально готовился к получению отказа в особо грубой форме. Поэтому я никогда не спешил делиться с Денисом наработками. Обратную сторону визитки мы утвердили с четвертого раза. На один этот макет я потратил восемь тысяч рублей. Как вы помните, всего мне платили двадцать пять тысяч. Впрочем, контракт был полностью убыточный, поскольку всякий раз, когда нужно было доплатить за переделку, Денис говорил, что покупает не процесс, а результат. Поначалу я спорил и отстаивал свои позиции, но потом сдался.

Бывают такие клиенты, с которыми ты начинаешь сотрудничать в надежде заработать, очень стараешься, отдаешься, а выходишь еще беднее, чем пришел. Денис был из этой категории.

Каждое наше общение превращалось в тренинг личностного роста, с которого я выходил и направлялся не работать, а морально восстанавливаться. Перед встречей с Денисом я по десять минут сидел в машине, как будто собираясь на сложную процедуру к врачу. После нее я сидел все двадцать минут, просто пытаюсь отдышаться и убеждая себя не бросать предпринимательство.

Когда я попросил заплатить за первый месяц сотрудничества, Денис потребовал объяснить и доказать, что я имею право на деньги. Это было в тот самый раз, когда я не исполнил договоренности по месячному обслуживанию и запуску ребрендинга. Неожиданно во время

рассказа он меня остановил, встал из-за стола и направился к двери, а выходя, попросил сделать ему кофе. Это было несложно. Я подошел к кофемашине. Она не работала. Тогда я обратился за помощью к секретарю. Она сказала, что нужно нажать, где взять воду. Когда Денис вернулся, на его столе стояла чашка кофе. Он был удивлен и думал, что я не справлюсь, поскольку знал, что кофемашинка отключена. Тогда он спросил меня, как у меня получилось. Я рассказал ему, что мне помог секретарь. Это был очередной элемент тренинга. Денис хотел на примере показать мне, что люди всегда находят объяснение, почему они чего-то не сделали. Так он пытался доказать мне, что сделать то, под чем я поставил свою подпись, было несложно – стоило лишь кого-то привлечь к выполнению. Финт не удался.

Любая сумма, которую компании нужно было заплатить, ставилась под сомнение, и каждую цифру Денис перепроверял при мне, начиная звонить всем знакомым подрядчикам. Никогда не забуду случай с ростовыми куклами. Мы хотели нанять промоутеров и нарядить их в костюмы в виде мешка с цементом и кирпича. В них они должны были ходить по городу и раздавать листовки. Денис не поверил, что стоимость изготовления ростовых кукол минимальна, и посчитал ее завышенной. Сказав, что найдет предложение дешевле моего, он начал кому-то звонить. Я был уверен в цене, которую назвал, поскольку буквально душу вытряс из всех городских подрядчиков – так опасался, что Денис отыщет что-то дешевле. Закончив разговор с потенциальным исполнителем, он повесил трубку и озвучил цифру ниже той, которую обозначил я. Мне хотелось провалиться сквозь землю. В тот момент я искренне хотел бросить работу маркетолога. Мне было так плохо, что я даже ничего не говорил. Я ненавидел Дениса, себя, подрядчиков. Во мне к тому моменту накопилось столько негатива по отношению к нашему сотрудничеству, что от ощущения собственного непрофессионализма и бессилия к глазам подступали слезы.

Я взял себя в руки и спокойно сказал, что проверил весь город и не знаю, где куклы можно сделать дешевле. Денис видел, что у меня были абсолютно пустые глаза, и признался, что подрядчик назвал цену выше. Он меня обманул, поскольку хотел проверить, заложил ли я себе какую-то комиссию, которую, с его точки зрения, должен был тотчас же скинуть.

Помню, как однажды нам требовалось согласовать телевизионный ролик. Монтажеры прислали его поздно, и я попросил Дениса посмотреть. Он же сказал, что это нужно было делать в рабочее время. На самом деле ему это было нужно не меньше, чем мне. Это же ролики его компании должны были пойти в эфир. С другой стороны, данный пункт был в том самом договоре, который я подписал. Тогда я спросил его, во сколько он сможет посмотреть ролик утром, так как согласовать нужно как можно раньше. Денис ответил, что на следующий день у него не будет времени и что все нужно было делать тогда, когда договорились. Я настоял, и он попросил меня приехать в шесть утра. Я согласился. Встал в пять, приехал, а Денис пришел на встречу к восьми. В тот день я хотел бросить сотрудничество. Останавливало только отношение к Сергею и к учредителям компании, которые мне очень нравились. Я не мог их подвести.

На самом же деле мне действительно стоило прекратить сотрудничество. Меня, моего мнения, моей экспертности в том сотрудничестве попросту не существовало. Клиент-террорист всегда проверяет маленькими шагами, что может себе позволить, и если ты не уходишь, то уничтожает тебя полностью.

Закон равноправного партнерства прост: если вы не можете встать и уйти из-за стола переговоров или не можете выйти из отношений, то вас в этих отношениях нет. Как только террорист это понимает, его требования возрастают невероятно. Деньги не делают клиента правым. Подрядчик и заказчик всегда равны, поскольку услуга уравнивается деньгами. Одному нужны деньги, а другому – услуга. Да, основа бизнеса – заработок, поэтому клиент априори чуть главнее. Тем не менее если бизнес – дело вашей жизни, то деньги не единственное, что важно в ней. Они же не самоцель. Не стоит продавать душу и самоуважение за финансы. Вы не будете эффективны с теми, с кем вам плохо.

Речь, конечно, не о клиентах, которые доставляют какой-то рабочий дискомфорт. Такое может случаться. Иногда вы расслабляетесь, и вас заслуженно взбадривают, а бывают просто очень требовательные клиенты. Это нормально. Нам не платят деньги за то, чтобы нам еще и нравилось. Клиент есть клиент, и именно мы под него подстраиваемся. В случае шероховатостей нужно просто оставаться профессионалом и делать свою работу. Важно не уподобляться людям с тонким душевным устройством, которые, чуть что не так, убегают обиженные. Если бы врачи лечили только тех, кто им нравится, то наши бабушки и дедушки сталкивались бы с серьезными проблемами в поликлиниках. Не все пациенты – приятные люди.

Я говорю о тех случаях, когда клиент демонстрирует явное неуважение к вам. Когда вы работаете с кем-то, кто уничтожает вас, вы просто не можете быть эффективным. Вы должны хоть чуть-чуть, но думать о клиенте, о его проблемах, о боли, с которой он пришел. В конце концов, вы должны его если не любить, то хотя бы уважать, что возможно лишь при обоюдном партнерстве. Если же вы решаете не проблему клиента, а сам клиент становится вашей проблемой, то такое сотрудничество обречено на провал. Вы будете избегать клиента, постараетесь занять такое положение, при котором вам не будут делать больно. Это особенно ужасно, когда вы должны хотя бы иногда предлагать творческие решения. Творчество несовместимо с болью.

Вы можете сказать, что у вашей компании есть миссия помогать одним, другим и третьим. Вы можете возразить, что у вас есть цели в виде финансовых планов. Но один такой клиент уничтожает сотрудничество с другими заказчиками, поскольку перетягивает на себя ресурсы, непропорциональные вложениям. Вы начинаете недорабатывать с другими клиентами и теряете их. У вас остается только проблемный террорист, к которому вы привязываетесь еще больше.

Другая большая опасность – это потеря сотрудников, которые являются существенной ценностью компании. Ваша компания есть, поскольку в ней работают люди, в ней работаете вы. Вы – источник благосостояния, вы – причина и одновременно цель жизни предприятия. Даже если вы – завод, кто-то нажимает кнопку, чтобы все включилось, кто-то открывает цех, зажигает свет, кто-то чистит станки, и все эти «кто-то» должны хотеть приходить на работу, а не избегать ее. Берегите источник и, самое главное, берегите себя.

Ни один проблемный заказчик не стоит сильного сотрудника, которым, как правило, прикрывают этого клиента-террориста. Помните, что миссия компании имеет всего одну цель: обеспечить выживаемость компании в долгосрочной перспективе. Миссия неспроста рассматривается в менеджменте до целей. Это связано с тем, что миссия первостепенна. Цель, достижение которой чревато последующей смертью, не должна быть достигнута.

Сделай, несмотря ни на что, – вот чего хотел от меня Денис. Был ли в этом смысл? Никакого.

У вас есть лишь одно главное обязательство, которое выше обязательств перед любым клиентом, – ваша компания должна жить, и чем дольше, тем лучше. А еще любое юридическое лицо создано физическим, и это физическое лицо должно быть счастливо от того, что делает. Если этого не происходит, то юридическое лицо умирает.

Иногда может показаться, что денег и так нет, поэтому нет выбора и с проблемным клиентом нужно работать. Это неверно. Ни один предприниматель в мире еще не умер с голода. Поэтому, вместо того чтобы страдать каждую секунду от боли сотрудничества, проще провести тяжелый разговор с клиентом, принять сложности недостатка финансов на какое-то время, зато потом дышать свободно.

Сейчас у меня существует правило: всегда есть еще кто-то, с кем можно поработать. Любой тяжелый клиент отнимает невероятное количество сил. Представьте, что вы направите их все на то, чтобы найти другого заказчика. Найдете? Конечно. А если и будете зарабатывать с ним меньше, но будете при этом счастливы, то оно того стоит. В конце концов, деньги выдуманы людьми, а счастье – это единственное, к чему следует стремиться.

По городу ходили ростовые куклы, одетые в мешки цемента и раздававшие листовки, на многих перекрестках были щиты с ценой на самые разные строительные материалы, а по ТВ актеры читали стихи, призывая людей приехать к моему клиенту. Казалось, все складывалось неплохо, но это было совсем не так.

Вскоре наше сотрудничество с компанией Дениса дало трещину в плане не только отношений, но и результатов.

Глава 8

Никогда не работайте с плохими продуктами 2010 год

Через два месяца активного продвижения мне позвонил «старший товарищ» Дениса, который был основным учредителем, и сообщил, что эффективность моей работы далека от той, которая была указана на защите стратегии продвижения. Он вызвал меня к себе.

На встрече оказалось, что результаты были ужасными. Можно сказать, их практически не было.

Уже тогда у меня работали сотрудники. На планерке я рассказал команде о том, что наше продвижение оказалось неэффективным. Ребята предложили замерить количество посетителей.

Когда мы начинали сотрудничество, на входе в торговый зал этой компании несколько дней сидел мой коллега Никита и записывал тех, кто заходит. Нас интересовали пол и примерный возраст клиентов. Благодаря Никитиным посиделкам мы знали, сколько людей до начала сотрудничества пересекали порог офиса продаж.

Мы снова посадили Никиту в торговый зал и выяснили два удивительных факта. Количество заходивших людей увеличилось почти в семь раз. Это был позитивный момент. Негативным открытием было то, что почти никто из них не становился покупателем. Если люди и покупали что-то, то всякие мелочи. Чаще всего они просто заходили и выходили. Пообщавшись с теми, кто ничего не приобретал, мы все поняли. Им не нравился магазин нашего клиента. Он уступал другим игрокам и не соответствовал представлению горожан о том, как должен выглядеть магазин строительных материалов. Да, там был нужный ассортимент, и в целом он был не так уж плох, но лишь при условии, что посетитель, переступив порог, преодолеет первичный скепсис и приложит усилия, чтобы понять: здесь есть все то же самое для ремонта, что и у лидеров рынка.

Клиенты никаких усилий прикладывать не хотели. Они приезжали, осматривали торговый зал, проходили вокруг центрального стеллажа и уезжали.

Наша реклама только ухудшала ситуацию, поскольку благодаря ей все больше людей узнавало, что компания нашего клиента – нечто неподходящее.

Я не помню, сказал ли тогда Денису о результатах этого мини-исследования и поделился ли с ним выводом. Кажется, нет, но я понял однозначно: мы были обречены на провал и ничего нельзя было изменить.

Я корил себя. В голове крутилась мысль, что на практике я вообще не владел основами маркетинга. Только анализируя результаты клиента, я осознал, почему во всех учебниках было написано, что маркетинг состоит из четырех вещей: продукта, цены, места и продвижения. Я ругал себя и не понимал, как призер Всероссийской олимпиады читал четыре слова, над которыми нужно работать, а видел лишь одно из них.

До этого случая я никогда и не думал об эффективности маркетинга из-за экономической ситуации в стране. Все работало, и все продавалось. Более того, я никогда не рассматривал маркетинг столь широко. Да, нам говорили о его составляющих, однако внимание всегда фокусировалось на продвижении. В университете мы были приучены, что оно творит чудеса с любыми продуктами, и только в этой ситуации я осознал, что основа самого маркетинга – именно продукт. С него все начинается, и он определяет, как все закончится. Туман в моей голове словно внезапно рассеялся, и все стало понятно. Я и рад был бы что-то изменить, но было слишком поздно. Сделай мы продвижение еще эффективнее, стало бы только хуже. Еще

больше людей узнали бы, что магазин нашего клиента не очень, и еще большему количеству своих знакомых они бы рассказали об этом.

Сейчас я могу сказать каждому начинающему предпринимателю: главное, чему стоит уделить внимание в бизнесе, – это продукт. То, что вы продаете, и результаты от его использования – основа вашего успеха. Мы склонны преувеличивать значение логотипов, фирменных стилей, дизайна, рекламы, макетов, пиара. Это все вторично. Это лишь упаковка, которая привлекает. Это слова, которые обещают. А результат сводится к тому, разочаруете вы, выполните на деле все те обещания, которые проговорили в продвижении, или нет. За дело отвечает именно продукт.

Мне жаль, что эта глава получается короткой, и если бы я мог, то сделал бы ее в несколько раз длиннее и даже напечатал бы большими буквами. Ее смысл очень важен. Суть проста – подумайте: что действительно покупают у вас клиенты, за что они платят?

Чтобы осознать всю значимость продукта, поймите, что именно на него клиент обменивает деньги. То есть представьте: у клиента есть десять миллионов рублей. Согласитесь, это немаленькая сумма. Так вот, в отделе продаж застройщика клиент соглашается добровольно расстаться с ней, поскольку считает приобретаемую квартиру чем-то более ценным, чем эти деньги. Поэтому вы должны сделать что-то такое, за что человек будет готов по своей воле расстаться со своими кровными, которые зарабатывал днями, месяцами, годами, а порой и десятилетиями.

Начинающие предприниматели редко правильно понимают значение слова «продукт» и мыслят не в том направлении. Все что-то придумывают, копошатся, хотят удивить мир, открываются – и тут выясняется, что сделано много никому не нужных вещей, а главного так и нет.

Осознайте, что для клиентов по-настоящему важно. Чего хочется им, а не вам. Именно разница в ответах на эти вопросы и приводит к плачевным результатам.

Ответьте себе честно, из-за чего клиенты простят вам любую недоработку и вернуться. Только отвлекитесь от ваших фантазий и желаний, которыми вы наполнены, создавая бизнес. Причины, по которым мы делаем бизнес, всегда странны. Отпустите их. Не думайте о том, как вы разрисуете стену в своем салоне красоты, и о том, какой фон будет в конф-колле вашей онлайн-школы. Не говорите о придуманной бессонной ночью форме официантов ресторана, который вы откроете, и о дизайне стаканчиков в воображаемой кофейне. Мы должны открывать бизнес не когда что-то придумали, а когда нашли достаточно вескую причину, по которой клиент заплатит деньги именно нам, а не кому-то другому.

Обычно эта причина кроется в том месте, в котором вам никогда не простят недостатков. Подумайте, где это. В кафе это обычно еда, а в медицине – эффективность врачебной помощи. В образовании – применимость материала, а в салоне красоты – качество услуги. Все можно стерпеть ради главного. Именно поэтому мой парикмахер, к которому просто невозможно записаться, стрижет чуть ли не в квартире, но я этого не замечаю. Именно поэтому наша семья каждый день забирает пирожные из кондитерского цеха, у которого нет магазина, а пятью годами ранее мы забирали их из квартиры основателя. У каждого из вас найдутся подобные примеры.

Не верите – вспомните. В каждом городе, в том числе в вашем, наверняка есть шашлычная, которая существует еще с девяностых. Она много лет выглядела ужасно, не имела рекламы, но благодаря хорошим шашлыкам именно вокруг нее всегда стояли дорогие машины. И даже сейчас, когда ресторанный рынок эволюционировал, она все равно на плаву. Почему? Потому что есть вкусный продукт.

Нам свойственно понаказывать вишенку для пироженки, сделать яркую упаковку, а пироженку так и не испечь. То есть мы уделяем внимание незначительным вещам и недооцениваем главное. В результате в маникюрных салонах с красивыми аккаунтами в социальных

сетях можно лишиться пальцев, а у коттеджных поселков с активным продвижением нет документов для продажи земли. В новых кафе с отличным интерьером сложно поесть, а в кофейнях то нет кофе на обычном молоке, то десерты несъедобные. Все потому, что собственники продуктов борются не за клиента, а против кого-то. Таким образом, они не различают общественно-идеологическую деятельность и коммерческую, личную позицию и позиционирование, пропаганду и рекламу.

Создавая газету «Факультет», я огромное количество времени посвятил тому, как будет выглядеть логотип, и тому, как написать букву «а» в названии. При создании сайта я почти месяц согласовывал дизайн и думал о том, как все будут восторгаться фоном, меняющимся в зависимости от времени суток. В итоге никто из рекламодателей и посетителей не обратил на это внимания. Всем было нужно другое.

В случае с компанией моих товарищей по футболу мы не сделали того, что было важно людям, – не создали торговый зал. Люди хотели приехать и пройтись по магазину строительных материалов. Мы думали, что для них важен результат и простого склада с менеджерами по продажам достаточно. Люди же покупали процесс. Женщины хотели прогуляться между стеллажами, потрогать банки с краской. Мужчины хотели посмотреть технику для ремонта и выбрать что-то глазами.

У нас не было продукта, который требовался людям. У нас было продвижение и строительные материалы, между которыми отсутствовала очень важная для рынка составляющая, и ее никак нельзя было восполнить быстро.

Что делать в той ситуации, я не знал. На фоне сложного сотрудничества я взял всю вину на себя и все меньше и меньше верил, что маркетинг – это мое. Из героя, в которого верили все в стане клиента, я превратился во врага и козла отпущения, из-за которого компания была на грани банкротства.

Лишь со временем я разобрался и понял, что был не единственным человеком, на ком лежала вина. Клиент, который рассчитывал, что сотрудничество с двадцатитрехлетним парнем должно привести к невероятному успеху, вряд ли понимал, как вообще достигать этого успеха.

Нельзя делегировать достижение успеха. Это задача управленца и предпринимателя. Ее нельзя ни на кого переложить. Лидерство не продается за двадцать пять тысяч рублей в месяц. Это вообще не то, что можно купить.

Что касается продвижения и продукта, запомните: продвижение – лишь ускоритель. Оно просто приближает судьбу, уготованную продукту и компании. Достойных оно открывает миру, вызывая восторг общества, и делает их успешными быстрее. Некачественные же продукты на фоне массивированного продвижения кажутся еще более нелепыми и разочаровывающими, а успешная реклама лишь приближает их конец.

Глава 9

Про ребят с темами. Если кто-то на чем-то зарабатывает деньги, то он никогда этого не скрывает 2010 годы

В период работы с компанией по поставке строительных материалов у моего агентства начали появляться другие клиенты, которые позволяли нам более или менее уверенно стоять на ногах. С одним из таких заказчиков у нас должен был быть заключен контракт, который я не мог подписать от своего юридического лица. Не помню точных причин, но нужно было найти другую компанию, на которую я принял бы деньги.

В то время мы с приятелями ходили на волейбол. Среди нас был один из тех, кого принято относить к золотой молодежи. Тогда, в двадцать три года, он производил на меня неизгладимое впечатление. Дорогая машина, вернее, машины, красивая жена, экстравагантная одежда. Он всегда был очень расслаблен, крут в речах, доход его казался пассивным, поскольку он все время только и делал, что занимался спортом, а не трудился. Иногда в его соцсетях появлялись фото с рабочего места, которое было оборудовано сразу несколькими мониторами, поэтому казалось, что трудится он редко, но уж очень метко.

Его компания была непонятного профиля, и в описании значилось «инвестиционно-проектная». Я хотел быть похожим на него. Многие хотели. Да, у него были очень богатые родители, но все его поведение говорило о том, что достаток – это результат его личной активности.

Он был из тех, кто все время занимается какими-то темами и всегда при деньгах. Я никогда не понимал, что это за темы, но тоже хотел быть в теме. Однако как только дело доходило до конкретики, он никогда не говорил ничего определенного – все было либо очень абстрактно, либо непонятно.

Подобные люди встречаются постоянно. У них невероятные эго и амбиции, которые велики настолько, что не позволяют им признаться в собственном безделье. Таким «предпринимателям» проще создать ореол таинственности, чем честно сказать, что берут деньги у родителей или кого-то, кому их отдавать совсем не обязательно.

Запомните: если человек не может объяснить, чем занимается, то он либо не занимается ничем и живет в долг, либо промышляет чем-то противозаконным.

Последние редко бравировуют своим достатком. Чаще всего они незаметны. Настоящие же предприниматели стараются не скрывать своих тем, поскольку ищут любые возможности для успеха.

В тот волейбольный вечер мы с одним из ярчайших представителей тюменской золотой молодежи сидели в раздевалке после тренировки. Мне нужно было найти компанию, через которую можно было провести контракт. Тут этот парень заговорил о том, что весь в заботах по работе. Тогда я поинтересовался, чем он занимается, и тот ответил, что за этот год через его инвестиционную компанию прошло огромное количество денег. Сумма, которая прозвучала, была значительно больше того, что я мог себе представить. За что ему платили, он пояснить не смог, сославшись на разные темы и произнеся десятки умных слов.

Тогда я задал вопрос, могу ли провести через его счета контракт, оставив за это комиссию. Он замешкался, но в раздевалке было много парней, и, чтобы не падать в грязь лицом, дал согласие.

Я заподозрил неладное, как только мы начали работать. Я приехал к нему в офис, чтобы подписать договор и поставить печать, и, когда все формальности были соблюдены, сказал ему, что через несколько дней мне снова потребуется печать, уже для счетов. В ответ он предложил

мне оставить ее у себя. Я очень удивился. Еще в детстве отец учил меня, что печать компании нельзя давать никому. Тем не менее, будучи очарованным смелостью этого парня, я подумал, что он настолько круче меня и моего папы, что мы просто не всё понимаем.

Наступил день, когда пришли деньги и мне нужно было получить их на свой счет, чтобы отправить подрядчикам. Это нельзя было сделать электронно. Тогда все платежные поручения сдавались в банк на бумаге, и на ней было недостаточно поставить только печать, требовалась подпись директора. Я ставил за него подпись в счетах и договорах, но на платежке сделать этого не мог, поскольку ее сверяли с образцом, который находился в банке. Я попросил о встрече.

Как и в первый раз, когда он отдал мне печать, мы долго не могли встретиться. Этот персонаж все время был чем-то занят. То на автомойке, то на СТО что-то делал с машиной, то ел, то спал, то уже уехал с работы, то не планировал появляться. В конце концов, когда наступил последний день для платежей, я просто потребовал встречу, поскольку именно его юрлицо ответственно за исполнение контракта. Это был аргумент, который сработал.

Мы встретились, чтобы он подписал платежные поручения, которые я планировал увезти в банк. Я положил лист перед ним, и этот парень поставил подпись в неправильном месте. Кто застал время, когда платежки были бумажными, вспомнит, что подпись ставилась по центру, а печать – слева. Я поставил печать заранее. Это сбilo моего визави, и он поставил подпись на печать.

Суть была не в том, что он ошибся, а в том, что он просто не знал, где ставилась подпись. Я это понял. И он понял, что я это понял.

Конечно, до этого он ставил подпись на платежках, но, видимо, это случалось так редко, что не зафиксировалось в памяти. Он смутился и сказал, что просто ошибся. Не помню, что я ответил, поскольку в продолжение ситуации он выступил с предложением, которое повергло меня в шок еще больше, чем незнание места для подписи.

Парень поинтересовался, придется ли ему еще ставить такие автографы. Я ответил утвердительно, и тогда он предложил расписаться сразу на нескольких пустых бланках, чтобы не нужно было больше приезжать. Не знаю, понимал ли он, что, имея печать, я мог без помех подготовить договоры и акты на любые услуги и сам у себя их принять, а следом вписать цифры из договоров в подписанные им платежные поручения и отправить все миллионы с его счетов себе любимому. Я замешкался, но, вспомнив, как долго не мог добиться с ним встречи, согласился.

Позже стало ясно, почему он не колеблясь выступил с таким предложением. В банке я узнал, что бояться ему было нечего. На счету не было других денег, кроме тех, которые перечислял мой клиент. Там не было никаких инвестиций, которые он якобы прогонял через юрлицо. Все было враньем.

Именно тогда я понял, что ничуть не хуже этих ребят с темами, а даже лучше. Я смотрел на них много лет, слушал их фантастические истории, смотрел на вещи, которые они носят, на их телефоны, и думал, что делаю что-то не так. Оказалось, я не учитывал, что они не делали ничего из того, о чем говорили, и просто ввали всем. Я был настоящим. Они – нет.

Путь к большому, настоящему успеху всегда имеет свой след, и он, как правило, очень четкий. В современном мире принято держаться в тени, а потом выйти в свет и сказать, что ты – успешный человек.

В законной сфере так не бывает. Честно заработанные миллиарды всегда сначала были тысячами, миллионами и лишь потом приумножились. Путь этого приумножения нельзя скрыть. Всегда можно найти бывших или нынешних сотрудников, клиентов, поставщиков, партнеров. Да их и искать не надо. Некоторое их количество всегда на поверхности. Встречаются какие-то свидетельства, упоминания, проекты, отзывы, налоговые отчисления, обороты. Более того, наличие большого бизнеса заметно по интеллекту владельца компании.

Не так давно на одной из домашних посиделок женщина рассказывала, что маленький мебельный салон ее знакомой появился сравнительно недавно, а уже «делает» сто миллионов

рублей выручки в месяц. Когда эта женщина говорила, было заметно, что ее очень задевало данное обстоятельство. В глазах читалось некое непонимание. На ее счастье, я помог ей разобраться в ситуации. Если у вас есть такой же теневой миллионер, то вы тоже можете все проверить. Сделать это легко.

Оборот не просто цифра, это еще и объем производственных операций, а также воронка продаж, в которую при столь большом показателе сложно не попасть.

Стоит только представить, какого размера должен быть склад у такого магазина, чтобы хранить всю мебель. О существовании склада никто знать не знал. Дальше мы посчитали, какой должна быть служба доставки и сборки. Штат в теории получался очень приличный, однако на практике был в несколько раз меньше. Следом мы прикинули, сколько продавцов должно работать, чтобы обслужить всех клиентов. По факту их было меньше чуть ли не в десять раз. Потом мы определили, какой поток рекламы в городе должен идти, чтобы нагнать нужный клиентский трафик. Высчитав бюджет продвижения, мы выяснили, что каждый из тех, кто сидит с нами за столом, точно должен был видеть рекламу этой компании, хотя по факту никто даже не знал ее названия.

Стало понятно, что магазин чисто физически не может делать выручку, которую назвала владелица, а указанный оборот – не что иное, как ложь.

Такие люди с мифическими бизнесами часто выводят нас, предпринимателей-практиков, из равновесия. Мы смотрим на их достаток, успех, свободу и не понимаем, что именно делаем не так. Работаешь-работаешь, потом видишь какого-то бездельника, который спит до обеда, а имеет в несколько раз больше, и становится очень обидно. Появляется ощущение бессмысленности и неэффективности труда.

За все годы я не встречал ни одного такого миллионера с необъяснимыми и неожиданными результатами. Были те, кто рассказывал о невероятных достижениях, но это почти никогда не подтверждалось. Как правило, либо эти люди оказывались бездельниками и врунами, либо источником их капитала был не бизнес, а родители, супруги или какие-то спонсоры. Бизнес был лишь прикрытием.

Те же редкие случаи, когда чья-то жизнь действительно складывалась так, что человек в результате странного стечения обстоятельств резко обзаводился большими деньгами, всегда заканчивались их скорой потерей. Есть такое понятие, как тренд. Поэтому, когда долго ничего не было, а затем внезапно появилось, это означает, что произошла не логичная ситуация, а случайная. Иначе говоря, это тот самый счастливый случай, как в казино. Не нужно путать дело случая с делом, созданным человеком. Мало что может быть таким хрупким и временным, как капитал и ощущение собственного величия, возникшие в результате случайности.

Мой вам совет: просто уясните, что люди врут о своих успехах, и пусть их вранье не сбивает вас с намеченной траектории. Следите только за своими конкурентами. Пусть вас мотивируют те, кто работает лучше вас, а не те, кто не работает вовсе.

Поверьте: судьба всех этих людей с темами всегда одна – они пропадают. Чтобы никто так и не узнал правды, они либо скрывают свои аккаунты в соцсетях, оставляя лишь интригующую и непонятную подпись в профиле, либо вовсе уезжают в другой город или страну. Закрытостью и удаленностью они поддерживают столь важный для них ореол таинственности вокруг собственной личности, продолжая делать вид, что где-то там, где их никто не видит, они все еще занимаются чем-то и являются кем-то.

Глава 10

Берегите здоровье

2010 год

Как раз в то время, когда наше сотрудничество с компанией по продаже строительных материалов начало заходить в тупик, мое агентство стало набирать обороты. Я был чрезвычайно активен и постоянно доставал всех на тему того, чтобы как-то помочь с маркетингом. Это приносило свои плоды. Работы было очень много. Она была мелкой, но и бизнес наш был некрупным.

В тот же период я получил серьезную травму. Стоя на воротах, порвал связки коленного сустава. По-хорошему нужно было сразу же заняться лечением, но работы предстояло так много, что мне некогда было делать операцию. Я был на кураже и считал, что компания – это главное.

В жизни предпринимателя часто наступает миг, когда он ставит на разные чаши весов бизнес и здоровье. Сначала этот выбор происходит чисто гипотетически, когда понимаешь, что просто двигаешься в темпе, который нужно сбавить. Обычно это очень ненавязчивая ситуация. В моем случае это была с виду ничем не примечательная травма колена, которая позже заставила хромать не только меня, но и весь бизнес.

В такие моменты где-то внутри понимаешь: что-то не так. Потом организм начинает отправлять подсказки, далее – недвусмысленные намеки, а еще позже заставляет тебя заплатить сполна.

Мне же сполна готовы были платить клиенты. Приближалось открытие мебельного центра Vontempri, все время что-то заказывала инфраструктура поддержки предпринимательства, которая годом ранее поддержала компанию ста восьмидесятью двумя тысячами ста рублями. Я то продвигал бизнес-инкубатор, то рисовал логотип Фонду поддержки предпринимательства, то делал что-то для его заемщиков. Одним словом, жизнь кипела.

В то же самое время мне предложили принять участие в бесплатном образовательном проекте «Шаг в бизнес». Тему подкинул тот самый Антон по прозвищу Гиви, с которым мы вместе учились. Меня попросили раз в месяц читать лекции по маркетингу для начинающих предпринимателей. Это было бесплатно, но деньги и не были нужны. Вдохновлял сам факт того, что мне предстояло читать кому-то лекции.

Это было моей мечтой, которая появилась в тот момент, когда на старте карьеры я проходил курс директора по маркетингу. На занятии по психологии мы выполняли задание, и я поднял руку, чтобы выступить. Лектор выслушал меня и сказал: «В будущем вы станете успешным бизнес-тренером». С тех пор эта идея меня не покидала.

К первой лекции я готовился долго и очень волновался. Тестировал материал на своей сестре, которая по совместительству была моим бухгалтером. Выслушав меня, она коротко сказала: «Это твое». Получив благословение, я поехал выступать. Все прошло замечательно.

После бесплатной лекции номер моего телефона оказался у руководителя образовательного центра компании «Растам». Той самой, куда годом ранее меня не взяли на работу.

«Растам» выиграл тендер на обучение предпринимателей и должен был месяц заниматься с представителями бизнеса по определенному курсу. Они рассматривали меня на роль тренера. Их смущал мой возраст, но у меня были хорошие рекомендации.

За меня поручились на кафедре маркетинга, на которой я учился, к тому же обо мне положительно высказался их топ-менеджмент в лице генерального и IT-директора, с которыми я был знаком.

Мне дали шанс в виде тестовой лекции. Послушав пятнадцать минут, они попросили остановиться и спросили, какие блоки я в силах закрыть в рамках программы. Я просмотрел список тем и сказал, что закрою весь маркетинг. Мне обозначили ставку шестьсот рублей в час. Читать нужно было с десяти утра до пяти вечера каждый день, кроме воскресенья, четыре недели подряд. Я согласился.

Выйдя с переговоров, я не мог поверить во все происходящее. У меня купила курс лекций по маркетингу компания, которая недавно не взяла меня на должность маркетолога. В этом было нечто, заставлявшее меня чувствовать: справедливость восторжествовала.

Было и то, что меня беспокоило.

Во-первых, болело колено. Я не представлял, как двадцать восемь дней проведу на ногах с разорванными связками, но сто двадцать восемь тысяч рублей казались чем-то более важным, чем мысли о здоровье.

Во-вторых, предстояло обучать предпринимателей города. У меня на тот момент не было ничего: ни программы, ни опыта. Тем не менее я считал, что справлюсь. К тому же тогда у меня уже начала складываться команда. Это, конечно, громко звучит, но было два человека, на которых можно было положиться и которые могли подстраховать в остальной работе, чтобы я сфокусировался на лекциях.

Придя на первое занятие, я слегка испугался. Просмотрел список участников и обнаружил среди своих учеников многих опытных управленцев и предпринимателей. Я предполагал, что буду работать с начинающими ребятами, а в зале сидели акулы бизнеса. Я не очень понимал, что могу им дать. К тому же все, что мне предстояло выдать аудитории, я читал впервые.

За месяц лекций у меня был всего один сложный момент, когда мы начали препираться со слушателем. Это был управляющий кофейни ЧК, споривший со мной по всем возможным поводам. Меня тогда очень поддержала аудитория, против которой он не пошел. Я отлично отработал контракт и чувствовал, что у меня превосходно получается взаимодействовать с людьми. Я не понимал, стал ли уже успешным бизнес-тренером, но знал, что бизнес-тренером являюсь совершенно точно.

Минус у того образовательного проекта был только один: колено после каждой семичасовой смены синело и опухало до таких размеров, что я даже не мог снять штаны.

Отработав контракт, я вновь включился в маркетинговые баталии, делая все те же мелкие проекты с разными клиентами. В какой-то момент колено стало так сильно беспокоить, что я уже не мог терпеть и вынужденно лег на операцию. И сделал это в совершенно извращенной манере.

Мне предлагали провести полноценное оперативное вмешательство, но я выбрал усеченный вариант диагностического формата, когда мне не восстанавливали все, что требуется, а лишь работали с менисками. При варианте, в котором нужно делать что-то более серьезное, я бы выпал из рабочего ритма на очень длительный срок. Я не мог себе этого позволить, поэтому на операцию готов был выделить всего два дня.

За день до госпитализации в конце рабочего дня я зачем-то поехал на планерку в компанию по продаже строительных материалов к Денису, Сергею и основному учредителю. На ней я просидел до десяти часов вечера, из-за чего перед хирургическим вмешательством не поел, как того требовала процедура.

Это в полной мере отражало иерархию ценностей в моей жизни. На операцию я прибыл совершенно невыспавшимся, с ужасным самочувствием и к тому же голодным. Можете представить, как ощущал себя человек, не евший сутки, когда ему вводили спинномозговой наркоз.

На следующий день после процедуры из больницы я сразу же отправился на работу. В прямом смысле слова, даже не заехал домой. Представьте: вчера меня прооперировали, а сегодня я на костылях зашел в офис. По-хорошему, мне нужно было взять время на реабилитацию, но я не придавал этому значения.

Я был настолько сфокусирован на работе, что, лежа на операционном столе, рассказывал анестезиологам о том, что занимаюсь маркетингом. Дополнительно к спинномозговому наркозу мне ввели обычный, чтобы я замолчал, поскольку отвлекал врачей. Я этого не помнил, но через полгода после операции позвонил мой анестезиолог и заказал у меня логотип для своего проекта.

Такой подход к собственному здоровью имел печальные последствия: операция показала, что больше вреда мне причинило мое попустительство, чем травма. И если до хирургического вмешательства врачи говорили, что у меня разорван мениск, то после него речь шла и о разорванных связках, и об очень плохом состоянии сустава. Все можно было исправить за первую операцию, но я посчитал, что на это нет времени.

Когда стало ясно, что все намного серьезнее, я был не против что-то сделать с коленом. Проблема заключалась в том, что своей безответственностью я очень усугубил ситуацию, и легко отделаться уже не получалось. Мне нужно было дорогостоящее и травматичное хирургическое вмешательство по реконструкции связок.

Наша семья не рассматривала возможность делать процедуру в России, поскольку врачи говорили об очень плохом состоянии сустава и маловероятном успехе хирургического вмешательства. В Германии операция стоила от шести тысяч евро, что было абсолютно неподъемно.

Я вновь вынужденно сфокусировался на работе, и одной из целей были деньги на операцию. Это выглядело так, словно я проигрывал битву, чтобы выиграть войну.

Чтобы сделать колено, нужно было работать больше, но, чтобы коленному суставу не становилось хуже, требовалось работать меньше. Однако, если бы я сбавил обороты, операцию оплатить было бы невозможно, так же как и избежать, поскольку ситуация ухудшалась. Вот так сложно все обстояло.

Из всех травматичных для колена битв памятными были несколько.

Первый случай произошел во время открытия мебельного центра *Bontempi*. За несколько часов до церемонии мне позвонил Антон Владимирович и сказал, что ему нужно оборудовать для дизайнеров конференц-зал на сорок мест. Он забыл предупредить об этом заранее. В результате одного из контрактов у нас тогда был свой конференц-зал, где стояло ровно сорок стульев. Я принял задачу и решил, что перетаскаю их все в одиночку и сам же привезу. Не знаю, как мне пришла в голову эта идея.

Плохо было то, что стулья находились на четвертом этаже в конце сорокаметрового коридора, а лифт в здании отсутствовал. Я надел перчатки и собственноручно спустил стулья вниз, погрузил в родительский *Infiniti*, привез в мебельный центр, поднял на второй этаж, расставил, а в конце мероприятия проделал все то же самое в обратном порядке. Когда вечером я оказался дома, на колено было страшно смотреть. Оно болело, и никакая радость от полученных денег не ослабляла эту боль.

Зачем я перетаскивал стулья, до сих пор не понимаю. Еще больше не нахожу ответа на вопрос, зачем вез их в родительском автомобиле, подвергая свою жизнь опасности. Если вы не знаете, сколько стульев входит в автомобиль *Infiniti FX35*, то я вам отвечу – сорок штук. Причем их придется сложить таким образом, что какой-то стул будет лежать на вас.

Есть в жизни предпринимателя откровенно глупые поступки, граничащие с самопожертвованием, которое никогда не окупается. Важно отличать глупость от героизма.

Если бы я взял тогда двух грузчиков и вызвал «Газель», то это стоило бы мне максимум три тысячи рублей. Если бы я попросил клиента заплатить за оборудование конференц-зала десять тысяч рублей, то мне никто бы не отказал, но иногда у предпринимателей возникают гипотезы глупых действий, и важно уметь их сразу же отбросить.

Всегда думайте над тем, чтобы себя побережь. Просто неэффективно делать некоторые вещи самому. Эффективность – это когда вы получаете максимальный результат, затратив минимум ресурсов. С одной стороны, кажется, что я ничего и не потратил, но вы как пред-

приниматель, ваш настрой, здоровье – и есть тот самый главный ресурс, который вы должны беречь больше всего.

Вторым ошибочным поступком по отношению к собственному коленному суставу стало действие, вследствие которого я поставил под удар еще и весь свой бизнес.

Мои товарищи предложили принять участие в тендере, который был аналогичен тому, что выиграл «Растам» в тот период, когда я выступал перед предпринимателями. Они хотели обучить бизнесменов и предложили сделать это вместе, заработав денег. Финансы мне были нужны, и я согласился.

Да, действие никак не было связано напрямую с маркетинговым агентством, но я не придал этому значения. Мы сделали заявку на два тендера и оба выиграла. Я не помню точно, сколько людей нам тогда предстояло обучить, но их количество измерялось сотнями. География контрактов тоже была обширной. Работать нужно было сразу в трех городах: Тюмени, Ишиме и Тобольске.

Тот период жизни был похож на настоящий ад. Мы продолжали работать с клиентами, открывали салон Bontempri и при этом еще исполняли эти два проекта.

Параллельно с исполнением контрактов мы выводили на рынок образования бизнес-школу имени Адама Смита, которая задумывалась как компания, от которой мы будем участвовать в подобных тендерах в дальнейшем.

Дополнительно в процессе исполнения госзаказов мы решили, что по их завершении начнем развивать бренд бизнес-школы, проводя от ее имени платные профориентационные курсы для школьников.

К концу года мы все выполнили. Это была победа. Я заработал невероятное для меня в то время количество денег. Создал новую торговую марку и реализовал все маркетинговые контракты, которых было очень много.

Единственное, что портило ощущение прорыва, – боль в колене, но и тут была надежда. Я заработал на операцию, и свет в конце тоннеля уже виднелся.

Сразу после Нового года я отправился в Германию. Место для лечения подобрал почти методом тыка. Я просто пролистывал списки клиник в интернете и зацепился глазом за дескриптор «спорт-клиника». Мне показалось, это то, что нужно. Я списался с главным врачом, которого звали Бернд Лазарzewски, и договорился об операции, которая стоила шесть тысяч четыреста евро. Больница находилась недалеко от Дюссельдорфа.

Операция, как мне казалось, прошла хорошо. Вернувшись в Тюмень, я чувствовал, что стоит посвятить время реабилитации. У меня в ноге был металлический болт, донорская связка, которая должна была прижиться, а сам я ходил на костылях и ставил себе уколы в живот.

Тем не менее, оказавшись в городе, я принялся за работу. Деньги, полученные во время выполнения контракта, заканчивались. Я потратил их на развитие бизнес-школы и операцию. К тому же у маркетингового агентства отсутствовали клиенты, поскольку мы им не занимались, а выполняли те самые контракты по обучению.

Каждый день, ковыляя на костылях, я проводил либо в офисе, либо на переговорах или занимался бизнес-школой. Последнее было особенно ужасно, поскольку я просто ездил и вел презентации наших профориентационных курсов перед школьниками. У меня могло быть по три-четыре выступления в день, каждое из которых занимало около часа. Как вы понимаете, все это не шло на пользу моей только что прооперированной ноге.

В какой-то момент я почувствовал, что с суставом снова что-то не так. Нога отекала и постоянно болела. Со временем я начал предпринимать легкие попытки заниматься спортом, но сустав «выскакивал».

Меня беспокоило здоровье, и я знал, что сделал не все возможное. Было понятно, что перенесенная операция не могла решить всех проблем с коленом. Им нужно было заниматься

гораздо плотнее. Я решил, что должен разобраться с тем, что происходит с ногой. Остановил всю работу, купил билет на самолет в Москву и записался на прием в лучшую клинику по подобным травмам.

На приеме я узнал, что из-за моего глупого поведения до поездки в Германию, отсутствия реабилитации и другихотягающих обстоятельств связка срослась неправильно и мне требовалась еще одна операция с обязательной реабилитацией.

Врачи рекомендовали лечение за границей, поскольку состояние колена было очень плохим. Это означало, что мне предстояло подготовить еще почти миллион рублей. В этот момент я вспомнил, как все началось и как решил не оперировать колено, выбрав возможность заработать на обучении в «Растаме» сто двадцать восемь тысяч.

Я вышел из больницы, сел на лавочку и зарыдал. У меня не было ни миллиона, ни тех ста двадцати восьми тысяч. Я ненавидел все происходящее и бизнес, ненавидел себя за такое отношение к здоровью. На тот момент я хромал уже год. У меня не было денег ни на жизнь, ни на бизнес, ни на операцию. Я все потратил на бизнес-школу и лечение, которое ни к чему не привело.

Первым, кому я позвонил, выйдя с приема, был мой товарищ, который занимался автомобилями. Я предложил ему купить мой BMW. Попросил его самого озвучить цену и лишь обозначил, сколько мне нужно для лечения. Я продал машину по телефону за минуту, чтобы сделать операцию. Мне было плевать. Я готов был отдать все за свое здоровье. Бизнес меня тоже абсолютно не волновал, к тому же его тогда уже фактически не существовало. Я был, по сути, банкротом.

Именно поэтому, если вы чувствуете, что вам нужно заняться своим здоровьем, – занимайтесь. Делайте это сразу же. Не ожидая ни секунды. Сколько бы денег вы ни могли заработать, они того не стоят. Потом вы отдадите гораздо больше.

Лучше, если вы будете заниматься здоровьем постоянно. Это так же важно, как учиться, ходить на планерки и убирать в офисе. Никогда не стоит забывать о здоровье, чтобы потом не пришлось бросать дела. Хотя бы потому, что вы забываете о нем лишь по одной причине: оно есть и с ним все в порядке.

Если вам кажется, что вам нужен отпуск, – берите его. За свою жизнь из-за дел я не взял три отпуска и не поехал в несколько поездок, поскольку мне казалось, будто что-то должно решиться. В итоге, проработав те дни, которые должен был провести в отпуске, я осознавал, что если бы уехал, то ничего бы принципиально не изменилось, а я был бы отдохнувшим и готовым к свершениям. Кстати, уезжая в отпуск в дальнейшем, я заметил, что все всегда относились к этому с пониманием и уважением. Наши клиенты ценили мой отдых больше, чем мою работу, которая выполнялась не так качественно на фоне переутомления.

Сейчас я беру отпуск регулярно, стараюсь спать нужное количество часов, купил себе самый крутой матрас, постельное белье и шторы, не пропускающие солнечный свет. Я каждый год прохожу осмотры и принимаю препараты для профилактики.

К сожалению, мне удалось прийти к этому через серьезные проблемы со здоровьем, в числе которых будут и многочисленные операции, и даже краткосрочная остановка сердца. Об этом вы узнаете позже.

Говорят, что бизнесу нужна миссия, и ее цель – уравновесить цели компании, которые выражаются в плане продаж. План продаж позволяет вам жить здесь и сейчас, а миссия должна обеспечить выживание в долгосрочной перспективе, поскольку иногда гонка за деньгами убивает. Таксист, имеющий финансовый план, но не имеющий миссии, уничтожает свое авто, не заезжая на СТО, а сотрудник цеха убивает станок, не проводя ремонтных работ. Я этого не понимал и стирал свои коленные суставы в пыль ради денег. Не повторяйте моих ошибок, поскольку некоторые из них могут стать для вас фатальными.

Глава 11

Время героизма

2010 год

Во время исполнения госконтракта на обучение предпринимателей мы столкнулись с большим количеством самых разных ситуаций и сложностей. Многие из них были очень забавными.

Первая проблема, которую нам предстояло решить, состояла в том, что в городе попросту отсутствовало нужное количество подходящих для нас конференц-залов. То, что имелось, либо располагалось в дорогих гостиницах и не подходило по цене, либо было ужасного уровня. Как итог, мы сами оборудовали аудитории.

Вдобавок мы физически не могли найти нужное количество обучающихся, поскольку по контракту должны были начать обучение разом чуть ли не двухсот человек. Да не простых, а тех, кто планирует что-то открыть и при этом относится к определенной возрастной категории. Как вы понимаете, двести таких людей не сидят по домам и не ждут, пока подпишется какой-то контракт и их начнут учить. Было непонятно, где их взять в период, который на сто процентов совпадал с сессией.

Несмотря на все сложности, мы справлялись, и для полного комплекта оставалось найти и посадить за парту всего-то сорок человек. В этом вопросе меня выручила бабушка, которая работала в училище. Их студентов просто заставили ходить на наши занятия.

Контракт шел к завершению, мы уже готовили отчеты о том, что все исполнили. У департамента не было к нам серьезных вопросов, пока его сотрудники неожиданно не спросили, когда мы собираемся учить будущих предпринимателей из Тобольска.

Мы не могли понять, о чем речь. Нам казалось, что Тобольска не было в списке городов, но мы ошиблись. После объявления лота департамент изменил техническое задание. В этом не было злого умысла. Просто мы оказались невнимательны при подписании документов.

Чтобы успеть исполнить все в срок, начать занятия с необходимым количеством ребят из Тобольска требовалось уже на следующий день. Это казалось практически невозможным, поскольку мы должны были обучить более ста человек. Меньше чем за сутки перед самым Новым годом нам предстояло где-то их найти, организовать аудиторию и начать преподавать. Осложнялось все тем, что в вузах и училищах на тот момент никого не было, студенты уже не ходили на учебу.

В рамках проекта у меня были партнеры, которым я позвонил и ввел в курс дела. На несколько часов исполнение контракта приостановилось. Я никому не звонил, и мне не звонили. Никто не знал, что делать. Да и отбросить ощущение, что все шло к завершению, было непросто. Мы оказались на грани провала, поскольку неисполнение контракта было чревато занесением в реестр недобросовестных подрядчиков, а также штрафными санкциями, которые для нас были крайне нежелательными. К тому же мне требовались деньги на оплату запланированной операции.

Неожиданно я осознал, что если сейчас лично, сам что-нибудь не придумаю, то этого не сделает никто. Так бывает часто: в работе наступает период, когда никто, кроме вас, не решит проблему. Я называю его «временем героизма».

Именно в этот момент вы должны показать все, на что способны. Никто, кроме вас, не возьмет на себя ответственность. Вы не должны спасовать. Именно необходимость действовать в такой момент и отличает вас от ваших сотрудников.

Это напоминает ситуацию на футбольном поле, когда команда проигрывает и все в свои руки берет лидер. Обычно после таких нереализованных моментов, когда предприниматель не

взял на себя игру, бизнесы закрываются, а футболисты, не попав в ворота, ломаются. Вспомните гол от сборной Украины, который в 1999 году пропустил Александр Филимонов. После этого он так и не смог оправиться.

Если взять на себя ответственность и проявить героизм, то часто происходит обратное и обычный с виду человек или компания выходят на новый уровень. Именно поэтому после больших чемпионатов молодых игроков, показавших себя, часто забирают в гранды, и там они играют совсем иначе. В бизнесе так же. После того, как шеф взял игру на себя и обеспечил результат, бизнес расцветает, а команда, сплотившись вокруг лидера и следуя его примеру, тоже поднимается на следующую ступень.

Героизм с самого детства был мне не свойствен, но я знал, что герой точно живет во мне, хоть и просыпается нечасто. Природа героизма – ответственность. Я ее избегал, вернее, меня все время подстраховывали родители, когда что-то шло не так.

За первые четырнадцать с половиной лет жизни я ни разу не проявил себя как герой. Его признаки стали у меня проявляться только к пятнадцати годам.

Как-то в десятом классе гимназии я получил от нашего классного руководителя Ольги Георгиевны Розовик записку, в которой она рассуждала о моей ужасной успеваемости. В ней она очень тонко намекала, что я абсолютно несамостоятелен и уповаю лишь на то, что все в жизни за меня будут делать богатые родители. Не вспомню весь текст дословно, но некоторые фразы въелись мне в память: «Я понимаю, что извозчик тебя довезет, а счетовод подсчитает, но куда он привезет и какая цифра получится в итоге, рано или поздно будет зависеть только от тебя». Она писала, что я разочаровал ее и что гимназия рассчитывала получить олимпиадника, который должен был стать примером для многих, а получила абсолютно не способного ни на что человека. Текст в записке задел меня, и я взялся за ум.

Я купил ватман, расчертил его по дням недели, приобрел стикеры и на каждый наносил задачи, которые должен был выполнять. На этих же стикерах я записывал в классе домашние задания, затем приносил их домой и клеил на тот день, к которому должен был все сделать. Решив одну задачу, я отрывал стикер, выбрасывал его и принимался за следующую. Так я прожил две недели и на это время из двоечника превратился в круглого отличника. В какой-то момент ко мне подошла Ольга Георгиевна и сказала, что в той записке она ошибалась во мне.

К сожалению, ровно с того момента я вновь перестал учиться. У меня была всего одна цель – доказать учительнице, что могу. Я с этим справился.

Другим серьезным проявлением героизма в моей юности было похудение. Как я уже рассказывал, после операции на ухе, пневмонии, свинки и запрета заниматься спортом я набрал вес. В десятом классе при росте почти сто восемьдесят сантиметров я весил восемьдесят три килограмма. Это были абсолютно нефункциональные килограммы, поскольку я не мог подтянуться ни одного раза. Однажды мне это надоело, и 14 февраля 2002 года я сел на диету, которая продолжалась четыре месяца и один день. За это время я сбросил вес до пятидесяти девяти килограммов и 15 июня приехал в Турцию таким, что ребята, с которыми мы отдыхали вместе годом ранее, не могли меня узнать. Впрочем, не узнавал меня почти никто, в том числе одноклассники из старой школы.

Похудев, я открыл в себе особенность: ставя перед собой цель, я могу ради нее отдать все. Это знание мне очень помогало, я запомнил состояние дикой фокусировки, в котором жил те четыре месяца.

В моем лексиконе применительно к людям есть такое понятие – «мощность». Если просто, то это способность человека за единицу времени выполнять определенный объем работы. Чем мощнее человек, тем больший объем может делать. Мощность можно постепенно увеличивать с помощью интенсивного труда, работая все усерднее, и таким образом дойти до сверхмощности. Сверхмощные люди, как суперкары, способны действовать на передаче, недоступной для остальных. Они, как супергерои, могут не есть, не пить, не спать и при этом пере-

мещаться так, будто владеют телепортацией. Они борются за цель, как если бы были готовы отдать за нее жизнь.

Выражаясь компьютерным языком, вся ваша текущая деятельность – это рабочий стол. Сначала вы запускаете одну программу, потом другую, третью, четвертую и в какой-то момент можете перестать справляться. Вы начинаете «глючить» ровно так же, как это происходит с компьютером. В мире железа чем больше оперативная память у процессора, тем он мощнее и тем больше программ может выполнять одновременно. Оперативная память применительно к человеку – это наша многозадачность. И не так важно, много у вас дел или оно всего одно, но сложное. В тяжелых проектах всегда много маленьких вопросов. К тому же у каждого человека параллельно с работой есть и бытовая жизнь, которая тоже требует отвлечения.

А теперь вспомните о таком явлении. Если перед нами обычный компьютер, то, запуская одну за другой программы, в какой-то момент машина замирает и перестает работать. Дальше она либо перезагружается, либо просит отказаться от определенного количества запущенных процессов, чтобы вернуться в работоспособное состояние. Так же и с простыми людьми. Те, кто не вывозят, начинают сбоить, а порой и истерить. Они становятся похожи на плохие компьютеры, которые издают непонятные и очень недружелюбные звуки, и в результате перегреваются и «закипают».

С мощными представителями рода человеческого все иначе. Так же как с суперкомпьютерами. Вспомните: при открытии какой-то программы процессор сначала замирает, начинает гудеть с невероятной силой и в какой-то момент замолкает. А потом все задачи, которые вы ставили, неожиданно оказываются выполненными. Вот этот момент гудения и есть время героизма.

Будущие бизнесмены должны стараться развивать в себе эту недоступную простым смертным способность загрузиться, сфокусироваться и начать гудеть, врубив некую сверхпередачу, на которой все оказывается возможным. Именно благодаря ей в сложные периоды можно сохранить свое дело. У любой компании есть этап, когда приходится бороться за выживание. В такие времена дело может спасти только герой. И им не станет никто, кроме вас.

Я знал, что могу войти в тот самый режим и вести себя как герой. В момент, когда стало понятно, что никто, кроме меня, не сможет повлиять на исполнение контракта, я вернулся в это состояние. В работе я ощутил его впервые.

Я взял ситуацию в свои руки, сел в машину и поехал в Тобольск. Летел в него, как «Черный плащ», чтобы спасти ситуацию. В ночь. Без сна. Без денег. И без какого-либо плана. Как действовать, придумал в пути.

Идея была проста: я хотел договориться с вузом, что возьму аудиторию в аренду, а сам взамен попрошу разрешения пройтись по аудиториям и позвать на лекции всех, кто захочет. Я решил уповать на свое обаяние и убедительность.

Уже в семь утра я стоял на пороге Тобольского нефтегазового университета. Ректор был на месте, и мы быстро договорились об аудитории. Он понимал всю деликатность ситуации и был готов не мешать. За тридцать минут я прошел по всем аудиториям Нефтегаза и поехал в Тобольский педагогический, чтобы позвать студентов из него. Я рассчитывал только на свой дар убеждения. Не передать словами, как я старался понравиться ребятам и сподвигнуть их прийти на наше обучение.

Провалиться было нельзя. Представители департамента нас проверяли. Поэтому в десять утра в аудитории должны были присутствовать не менее пятидесяти человек.

В девять тридцать я вернулся в нашу аудиторию в Нефтегаз. Я был очень уставшим, поэтому сел за переднюю парту и прикрыл глаза. Поставил будильник на десять ноль-ноль и надеялся, что, когда он прозвенит, позади меня будет не менее полсотни ребят. Раздался звонок. Я открыл глаза и обернулся – в аудитории сидело пятьдесят шесть потенциальных пред-

принимателей. После обеда пришло еще больше людей, и мы набрали нужную нам тобольскую сотню. Это была победа.

Закончив проект в Тобольске, мы сдали оба контракта, и я получил первые в своей жизни существенные деньги и вместе с ними навык становиться героем-предпринимателем.

В последующем он пригодится мне еще не раз. Впрочем, не только мне, но и вам. Поэтому когда в вашей жизни нужно будет побороться – не пасуйте. Зажмуривайтесь и включайте героя. Проиграть всегда лучше, чем сдаться. Весь ваш коллектив в эту секунду ждет, что вы скажете, смотрит, как вы себя поведете. При таком раскладе неприменимы никакие стили менеджмента, кроме авторитарного. Говорите: «Слушай мою команду» – и уверенным тоном объясните людям, что нужно делать. Помогите им хотя бы на секунду поверить, что в ситуации, когда никто не знает, как поступить, их шеф видит свет в конце тоннеля. Даже если это не так.

Тот факт, что я в самый сложный момент взял штурвал в свои руки, очень сплотил вокруг меня мой маленький коллектив. Сотрудники выдали большой кредит доверия, которым мне вскоре предстояло воспользоваться. Надвигались смутные времена.

Глава 12

Благосостояние – повод для осторожности 2011 год

Когда мы завершили контракт по обучению и триумфально «закрыли» год, я серьезно поверил в себя. В кармане было больше миллиона рублей. Подобного со мной прежде не случилось.

Мне казалось, что вот он, тот момент жизни, которого мы все так долго ждем, когда находимся в самом начале предпринимательского пути.

На старте всегда есть ощущение, что ты что-то сделаешь, произойдет какой-то невероятный прорыв – и жизнь резко изменится. Предприниматели живут ожиданием этого годами и даже десятилетиями. Я назвал это ожидание состоянием «вот-вот», поскольку всегда кажется, что вот-вот все будет иначе. После реализации госконтракта и всех проектов в маркетинговом агентстве к концу 2010 года мне искренне казалось, что я прорвался.

На самом деле именно в тот момент, когда в жизни предпринимателя все становится хорошо, нужно быть осторожным. Ты излишне веришь в себя, теряешь бдительность и перестаешь быть тем самым голодным парнем, который однажды добился результата.

Говорят, сложно быть чемпионом, когда спишь на белых простынях. Это абсолютная правда. Сколько предпринимателей из девяностых исчезли, потому что, как они говорили, «уже заработали достаточно для себя». Их компании казались вечными, но все канули в Лету.

В начале года мы столкнулись с отсутствием работы. Тем не менее не предприняли ровным счетом ничего. Денег после госконтракта было слишком много. Миллион рублей в кармане в какой-то степени свел меня с ума, и я неадекватно оценивал происходящее.

У нас в агентстве не было годового или месячного плана продаж, чтобы зафиксировать расходование плана и факта и начать бить тревогу. Мы связали отсутствие новых заказов с тем, что «это январь», и продолжили спокойно жить, думая, что все будет нормально.

Я находился в какой-то невероятной иллюзии того, что мое агентство, как раскрученное кафе, сейчас будет само работать и приносить деньги. Кому-то из коллег я говорил, что доход от этой деятельности станет пассивным. Сейчас это кажется смешным, поскольку маркетинговое агентство вообще не способно приносить пассивный доход. Это активный бизнес, где нужно контролировать многое и держать руку на пульсе. Тогда же мне казалось, что я раскрутился и обеспечил себя чуть ли не на всю жизнь.

Забавнее всего то, что, несмотря на отсутствие работы, я начал отказываться от многих заказов, так как считал их незначительными. Это было какое-то непостижимое высокомерие. Мне казалось, я достиг серьезного уровня и имел право выбирать, с кем работать и что делать. Казалось, я улетел в облака, хотя на самом деле всего лишь перестал быть земноводным.

Как-то к нам обратился товарищ моего близкого друга. Его звали Халид.

Он был из той редкой и непонятной для меня категории предпринимателей, которые способны разглядеть маленький, абсолютно ничем не примечательный продукт и усмотреть за ним огромный рынок. Я так не умею. Мне всегда нужно что-то глобальное или хотя бы громкое.

В тот раз Халид обратился ко мне с просьбой прорекламировать семечки «Колумб». Он занимался ими уже много лет и был, как сам говорил, очень богат. Он возил семечки в Тюмень фурами, но одно событие все изменило. Его поставщик подменил продукцию, и в один день приехала огромная партия все того же «Колумба», только очень низкого качества. Казалось бы, это мелочь, но сразу же после той поставки продажи обвалились и уже не восстанавливались.

Магазины перестали заказывать «Колумб», а люди разочаровались и больше не спрашивали о семечках в розничных сетях. Я бы никогда не поверил, что такое возможно, но наблюдал

это лично. Успешный бизнес сложился как карточный домик из-за плохого продукта. Кстати, это еще одно подтверждение важности продукта.

Халид был не из тех, кто сдается. Его поставщик сделал выводы, они подготовили другие семечки и сменили упаковку. Он обратился ко мне, чтобы я организовал прокат рекламы на телевидении. У него был нормальный бюджет, и мы подбирали ему медиаплан, я сам торговался, чтобы ему продали выходы с хорошей скидкой. Тем не менее денег я с него тогда брать не хотел. Помню, как подумал, что возьму с него десять тысяч рублей, которые, как мне казалось, были абсолютно незначительными. Уже через пару месяцев эти деньги стали для меня большими.

Заказов, которые не принесли денег из-за моего высокомерия, было много. С большого количества переговоров я уходил ни с чем, поскольку клиенты отмечали мою самоуверенность, которая выходила из всех берегов. У меня была мания величия.

Сейчас я знаю, что падение всегда происходит из высшей точки подъема. Если промелькнула мысль, что вы чего-то достигли и у вас все хорошо, – в этот момент ущипните себя и напомните, что именно сейчас нужно быть максимально осторожными. Если вам кажется, что уже не о чем мечтать и нечего планировать в контексте новых рубежей, – о'кей, поставьте себе задачу ничего не потерять и относитесь бережно к вашим наработкам.

В периоды подъема предприниматели склонны транжирить деньги и расплываться, разбрасываться клиентами и выбирать их. Именно в такое время начинаются бесконтрольные инвестиции направо и налево, а новые бизнесы запускаются пачками. Все это происходит потому, что предприниматель думает, будто обрел что-то, что сделает успешным любое его начинание.

Я не был исключением и вместо того, чтобы отложить заработанное на сложные зимние месяцы, решил инвестировать деньги, полученные в рамках исполнения госконтракта, в новое направление. Как вы помните, я собирался открывать бизнес-школу. В нее я вложил после Нового года, организовав платные профориентационные курсы для школьников.

Как итог, именно из-за моего самомнения бизнес-школа «не пошла». Это очень точная формулировка, поскольку в моем представлении все должно было получиться само по себе. Особенно с учетом того, что я был в числе спикеров. Я искренне верил, что на меня все сбегутся, но этого не происходило.

Когда же я включился в активное продвижение, было уже поздно. Да это и не дало никакого эффекта. Я сделал ставку на свои выступления в школах, в которые приходил и по опыту Тобольска приглашал всех учиться. Но прийти на бесплатные занятия – это одно дело, а на платные курсы – другое. Во втором случае мое обаяние уже не творило чудес. Единственное, что я получил от тех презентаций, – малолетних друзей в социальных сетях и лайки. Потерял же я гораздо больше. Я убивал свое только что прооперированное колено и разрушал маркетинговое агентство, которое оставил без внимания, думая, будто клиенты тоже придут сами.

Глава 13

Не ищите темы, идите по стратегии

2011 год

Поступившее предложение по участию в госконтрактах меня ничуть не смутило. Казалось бы, миллион рублей на выходе. Что в этом может быть плохого? На самом же деле я не учел, что проект конечен, а ресурс моего внимания ограничен.

Маркетинговое агентство только-только начало приносить плоды, как мне предложили фактически перестать им заниматься и подзаработать.

Это частая история в жизни многих предпринимателей. Они перебиваются с проекта на проект, с темы на тему. У них нет бизнеса, а есть просто юридическое лицо, через которое проводятся торговые операции в самых разных отраслях.

В тот самый момент, когда мне предложили участие в госконтрактах, у нас с командой стал зарождаться хоть и маленький, но все же бизнес. Начали всходить семена, посеянные многими месяцами ранее, и все чаще звонили люди, с которыми я когда-то вел разговоры о возможном сотрудничестве.

Этот госконтракт прервал производственный цикл. Я перестал вести «посевные работы» среди потенциальных клиентов и не делал этого три месяца, поэтому ждать какого-то урожая после Нового года было бессмысленно.

Сразу же после зимних каникул мы с командой собрались в офисе и впервые за долгое время столкнулись с тем, что работы, по сути, не было. Мы продолжали что-то делать с постоянными клиентами, но это не помогало развивать и поддерживать агентство.

Я был уверен, что все будет хорошо, поскольку было ощущение, что компания раскрутилась и клиенты все равно появятся. Когда у тебя есть деньги, ты всегда неправильно трактуешь реальность.

Вместо того чтобы заняться агентством и вернуться к бизнесу, который начал развиваться, я сфокусировался на своем стартапе.

То, что ситуация в компании пахнет жареным, стало ясно, когда я был в Германии на операции. К тому моменту я потратил почти восемь тысяч евро на лечение и почти столько же на бизнес-школу, оборудовав хороший офис. Я кожей ощущал, как деньги заканчиваются, а клиенты все никак не приходят.

На профориентационные курсы школьники тоже не спешили записываться, и это меня очень беспокоило. Становилось ясно, что на запуск школы у нас оставалась всего одна попытка. На вторую просто не хватит денег, и придется отказаться либо от агентства, либо от школы. Содержать два убыточных направления бессмысленно. О завершении маркетинговой деятельности, естественно, и речи быть не могло, ведь она, как мне казалось, была раскручена. Мы были в паре недель от того, чтобы лишиться всех только что арендованных офисов бизнес-школы.

Пытаясь все исправить, я стал придумывать, что и кому продать в области маркетинга по возвращении в Тюмень. Я не планировал массово ездить по потенциальным заказчикам. Бизнес-школа, как младший ребенок, беспокоила меня значительно больше. Старший же в лице агентства, казалось, как-нибудь справится.

Пока я лежал в больнице, на ум пришло несколько неплохих идей, которые можно было предложить нашим клиентам.

Работу агентства мы смогли стабилизировать после первых же переговоров. Я продал один большой проект провокационной рекламы по продвижению компании, занимавшейся

пластиковыми окнами. Не сказать, что там были какие-то серьезные деньги, но у нас появлялась возможность жить и заниматься бизнес-школой.

Целый месяц безостановочных презентаций в учебных заведениях прошел безрезультатно. Мы не набрали учеников, и, несмотря на то что едва открылись, пришлось закрываться.

Мы лишились всех офисов и сократили штат, а сами ужались до маленького кабинета размером тридцать квадратных метров. Меньше в бизнес-центре, в котором мы сидели, просто не было.

Мы потратили все заработанные на тендерах деньги и ничего не приобрели. То, что сделало нас богатыми, впоследствии привело нас к бедности. Колено я тоже так и не починил, как вы знаете. Вернее, починил, но тут же поломал бессмысленными презентациями.

Закрывать бизнес-школу было морально тяжело. В тот момент, когда мы поняли, что у нас нет денег на продолжение работы, нам стали звонить потенциальные клиенты и задавать вопросы о проекте. Это было такое странное ощущение, когда закрываешь то, что имеет шанс на жизнь, но у тебя нет денег, чтобы его купить.

Пока мы закрывали наш новый убыточный стартап, закончился тот самый рекламный проект, который позволял нам жить. Новые клиенты в агентство за это время не пришли, а всех потенциальных я распугал своим высокомерием. Мы оказались без средств к существованию и без клиентов.

Чтобы как-то продержаться, я начал искать проекты. Поскольку я уже попробовал, каково это – жить с деньгами, меня не интересовало что-то мелкое. Я отмахивался от самых разных заказов в области маркетинга и искал большие истории, в которых мог заработать не меньше, чем в том госконтракте.

Не найдя ничего, я стал помогать знакомым предпринимателям получать господдержку и брал за это комиссию. Эта деятельность никак не была связана с маркетинговым агентством, зато не приходилось просить денег у родителей.

Надежду на светлое будущее мне подарили партнеры. Они предложили вновь поучаствовать в тендерах на обучение предпринимателей. Я воспринял это как спасательный круг. Мы потратили на подготовку документов месяц, подали заявку и проиграли. Вместе с поражением я узнал и о ситуации с коленом, которое надо было вновь оперировать.

Это было дно.

Именно в тот момент я и начал по-настоящему вникать в то, что происходит. Почему-то, когда опускаешься на дно, понимаешь гораздо больше, чем когда ты наверху. Это странно. Казалось бы, сверху лучше видно, но в бизнесе все начинает проясняться, именно когда ты внизу.

Я свел в голове все маркетинговые контракты, которые мы исполнили в осенне-зимний период, и понял, что они пришли не из ниоткуда, а в результате долгих переговоров, которые велись месяцами, а порой и годами. Мне стало ясно, что в ближайшее время с нами не произойдет ничего хорошего. Из-за тендеров, моего высокомерия в январе, феврале и марте, пребывания в больнице, раскрутки бизнес-школы, большого рекламного проекта, распыления и подготовки очередной заявки я не вел никаких наработок. Практически семь месяцев не занимался агентством, и поэтому к нам никто не мог прийти. Я просто ничего для этого не сделал.

Твои «сегодня» и «завтра» – это всегда результат твоих «вчера». Так вот, слишком много «вчера» я потратил не на то. Убил госконтрактами свой маленький зарождавшийся бизнес, а профорientационными курсами сделал ему контрольный выстрел в голову.

В момент касания дна и ощущения полного безденежья я осознал, что обязан перестать ввязываться в любые истории, которые не связаны с основной работой. Да, было круто заработать миллион на тендерах, но это был не миллион, заработанный моей компанией. Это был миллион, заработанный мной как предпринимателем. Но, к сожалению, на момент исполне-

ния контрактов по обучению моя компания просто исчезала и после моего возвращения была вынуждена начинать жизнь с нуля.

Если вы изучали менеджмент, то знаете, что у компании есть не только операционные цели из области «решить вопросы здесь и сейчас». Есть много других важных задач. Одна из них – это стратегия. Она не про «сегодня», а про «завтра».

К сожалению, когда мы создаем компанию, все стратегические аспекты нам кажутся малозначительными, выглядят теоретическими. Есть ощущение, что надо всего-то заработать денег, ведь в этом и заключается суть бизнеса. Это не так. Я заработал денег и тем самым убил бизнес. Деньги приняло мое юридическое лицо, а должно было принять маркетинговое агентство.

Я забыл, что у моего агентства должны быть долгосрочная цель и такой же план. Приняв его, нужно научиться говорить «нет» многим, даже самым аппетитным предложениям, поскольку любое схождение с пути отбрасывает компанию назад. Теряются старые наработки. Клиенты начинают работать с конкурентами, которые, кстати, в это время идут вперед. Любые денежные проекты, которые не связаны с основной деятельностью, – это всегда желание срезать путь к благосостоянию.

Говорят, что в бизнесе самый быстрый путь – это медленный, но пройденный без остановок. Я с этим согласен.

Именно словом «путь» принято описывать стратегию. Мой вам совет: определитесь с целью – какой должна быть ваша компания? – разработайте стратегию по ее достижению и следуйте ей.

Важно, чтобы цель измерялась не количеством денег в кармане. Так компанию не создать. Вы будете все время отвлекаться и рассматривать любые предложения, которые сулят доход. Вы должны заранее решить, что «ваше», а что «не ваше», поскольку можете потерять «свое» и себя, как это случилось со мной.

Сейчас на различных курсах всем предпринимателям рассказывают, что нужно постоянно искать новые ниши для расширения. Считаю, с точки зрения денег поиск ниши – самое тщетное занятие. Необходимо всего лишь найти себя, понять, что «ваше», и начать работать в этом направлении, не отклоняясь. Тогда деньги найдут вас сами.

Сегодня во время написания этой книги я прочитал на странице одного знакомого предпринимателя слова: «Собираюсь открыть бизнес, который не связан с основной работой». В этот момент захотелось сказать ему и каждому из вас: не надо!

Когда предприниматель пишет в соцсетях, что имеет десять компаний из абсолютно разных отраслей, это означает лишь одно: ничего из перечисленного данный человек не делает хорошо.

Скажите «нет» любым занятиям, которые не связаны со стратегией и с «основной работой». Уберите темы, ниши, инвестиции, общественную деятельность и развивайте свою компанию.

Стратегию очень важно иметь и еще по одной причине: чтобы вы не могли навредить компании своим самодурством или ленью. Мы приходим в бизнес, чтобы заработать денег, и ищем их всеми правдами и неправдами. Заработав какое-то количество, мы часто говорим, что заработали достаточно и больше не надо. Это ошибка. Вам не надо, а вашей компании при наличии стратегии – надо. Если у вас нет жизненной стратегии, то у компании она должна быть. Стратегия не позволит вам остановиться или свернуть не туда.

Сядьте и подумайте не о том, что вы будете делать сегодня или завтра, а о том, что будете делать в вашей компании через год, два или десять лет. Это важно. Наметьте эти планы и следуйте им. Возможно, вы их не сможете реализовать. Но просто наметьте и двигайтесь.

Тут, конечно, тоже стоит быть осторожными, поскольку сейчас некоторые замахиваются так, что заваливаются назад. Экстрима не нужно. Вы должны обеспечить себе выживаемость

в долгосрочной перспективе. Так что эта глава не о героизме и не о том, что целиться нужно выше. Она о том, что целиться нужно всегда. Иначе вы просто потеряете фокус, как это произошло со мной.

Распыляясь, все время куда-то сворачивая, раскручивая школу, заявляясь на тендеры и одновременно убивая здоровье, я привел свою компанию к разорению. Находясь на дне, я усомнился в том, что бизнес – это для меня. Я считал, что сделал очень много, но у меня не было денег даже на то, чтобы заправить автомобиль, который я брал у родителей, поскольку свой продал, чтобы прооперировать колено.

Я начал задумываться о том, что должен устроиться на работу по найму. В голове то и дело всплывала мысль, что работать на кого-то – это как быть предпринимателем, только без необходимости что-то кому-то продавать каждый день. А еще – это занятость всего-то с девяти до шести с гарантией отпуска и больничных. Последние были для меня особенно актуальными.

На тот момент я не был готов что-то делать в бизнесе. Просто не осталось сил и уверенности в себе. Я чувствовал себя в тупике.

Помню, как каждое утро вместо того, чтобы ехать в офис, я открывал ноутбук, писал, что для меня в жизни важно, чего хочу, и с удивлением обнаруживал, что работа в этом списке была на одном из последних мест. Получалось, что я должен был заниматься здоровьем, семьей, своими хобби, но, как на это заработать, не понимал. Это было бессмысленное хождение по кругу.

Постоянно ощущая безысходность, в какой-то момент я вообще прекратил работать. В офисе появлялся для галочки, чтобы команда знала, что шеф жив. Иногда приходил и рассказывал коллегам небылицы о том, что не вылезаю с переговоров и на них постоянно кто-то интересуется работой с нами. Я не мог признаться, как обстоят дела на самом деле, и с каждым днем все глубже погружался во вранье. Помню, как однажды выдал, что мне позвонили из Тюменской домостроительной компании (ТДСК) и я обсуждаю с ними контракт.

На самом деле мне никто не звонил. Рано или поздно мои сотрудники должны были понять, что все – обман. Помочь нам могло только чудо или мое признание. Я выбрал последнее.

Я слетал в Москву на диагностику колена. Вернувшись в Тюмень, утром поехал в офис и позвонил отцу. Я сказал ему, что думаю закрыть компанию и устроиться на работу. Он молча выслушал и спокойно принял мое решение.

Припарковавшись у офиса, я долго сидел в автомобиле, проигрывая в голове, как буду вести диалог с командой. Я решил не говорить о том, что врал. Вместо этого выбрал сценарий, при котором скажу, что ни одни переговоры не завершились успешно и что ТДСК выбрала не нас.

Неожиданно у меня завибрировал телефон. Звонили из той самой Тюменской домостроительной компании, с которой я якобы вел диалог. Они позвали меня на переговоры. Это было чудо.

В голове промелькнула мысль, что закрыть компанию можно и после общения с ТДСК. Я завел автомобиль и поехал к ним в офис.

Глава 14

Конкурсы предпринимателей ни о чем не говорят 2011 год

В самый разгар кризиса, когда бизнес-школа уже закрылась, а агентство было в шаге от этого, мне предложили поучаствовать в конкурсе на звание лучшего молодого предпринимателя Тюменской области. Я участвовал в нем годом ранее и, хотя выступал среди кандидатов в качестве массовки, так загорелся возможностью победить, что искренне поверил, будто у меня есть шансы. При оглашении лучших я даже обиделся на членов жюри за то, что те отдали победу не мне.

В этот раз мне казалось, что я точно могу претендовать на первое место. Да, мой бизнес был в упадническом состоянии, но это ведь никому знать было не обязательно. К тому же в рамках того проекта, который позволял нашему агентству выживать, мы как раз реализовали рекламную кампанию, о которой говорил весь город. Это выделяло меня на фоне многих конкурсантов.

На конкурсе были несколько ребят, которые участвовали в нем в прошлом году. Складывалось впечатление, что все мы пришли за победными грамотами, поскольку в этом году наступил наш черед. Было и несколько начинающих предпринимателей.

Я заполнил анкеты и ни в чем не лукавил. Все равно указывались результаты за прошлый год. Его мы закончили хорошо. Это в новом году все было плачевно, но увидеть этого еще было нельзя.

На очном этапе нам предстояло рассказать о своем бизнесе. Сборы на него дались мне с трудом. Я понимал, что придется врать, а это не то, что дается легко. Я не самый умелый лгун. Тем не менее вышло убедить себя, что врать на предпринимательских конкурсах – это нормально. Годом ранее мой товарищ выиграл похожее мероприятие, когда его производственная линия еще не была запущена. То есть фактически он как предприниматель не существовал, но был признан победителем. В итоге я убедил самого себя, а заодно и жюри и меня признали лучшим молодым предпринимателем Тюменской области.

Помню, как победоносно выложил пост в соцсети, и люди бросились меня поздравлять. Были и те, кто просил моего совета. Они сетовали, что много лет работают и ничего не получается. Они хотели понять, как же у такого юного парня, как я, все складывалось столь легко.

Что самое интересное, несмотря на всю абсурдность победы, я не могу сказать, будто вердикт был несправедливым. Несмотря на мое сложное финансовое положение, кроме меня, в тот год в этой номинации никого и нельзя было выбрать. Победителям предстояло отправиться представлять регион на федеральном этапе конкурса, поэтому нельзя было назвать лучшим кого попало.

Компании остальных участников даже не имели названий, ребята заявлялись как ИП. Почти никто не подготовил нормальных презентаций, все пытались давить на жалость. Отдельные личности вместо слайдов подготовили ватманы, которые напоминали школьные стенгазеты. Так что я даже в состоянии депрессии, не имея бизнеса, был неплохим вариантом.

Не менее странные вещи произошли на следующем этапе, где я претендовал на статус лучшего молодого предпринимателя Уральского федерального округа.

В нашей номинации выиграл мужчина из Кургана, у которого детский сад располагался в его же квартире, а единственным сотрудником была его жена. Годовой оборот их компании был меньше, чем месячный оборот моей даже в период упадка. Было совершенно очевидно, что победа была политической, направленной на то, чтобы показать в СМИ, что все имеют

право на бизнес и лучший молодой предприниматель УрФО может иметь бизнес в собственной квартире.

Со временем этот конкурс перестал котироваться, поскольку в нашем регионе просто закончились молодые предприниматели, которые его не выигрывали. Одни побеждают, через год нужно награждать новых, а лет через пять достойные кандидаты на победу попросту заканчиваются и необходимо начинать по второму кругу. Как итог пятью годами позже я выиграл этот конкурс еще раз и поехал представлять регион в Москву. Забавно то, что и в этот раз я не просто был в предбанкротном состоянии – почти все мои бизнесы были убыточными, а сумма долгов приближалась к отметке пятнадцать миллионов.

На федеральном этапе в Москве я стал свидетелем самой странной победы на предпринимательских конкурсах. В нашей номинации был очевидный победитель – парень из Казани с сетью магазинов по всей России. В этой сети работали тысячи человек.

Каково же было мое удивление, когда победу отдали другому – девушке. У нее был магазин авторских украшений. Он не был плохим, и хозяйка была не виновата, что именно ей присудили первое место. Не она же себя выбрала. Тем не менее, как человек, который на тот момент отдал бизнесу много лет, я понимал, что в номинации «Работодатель года» нельзя сопоставлять компанию, в которой трудятся тысячи специалистов, и магазин, открывшийся два месяца назад с парой человек в штате.

В момент награждения организаторы сказали, что у этой девушки работало более трехсот человек, но это была манипуляция. Она брала на реализацию украшения у мастеров, и во время защиты у нее поинтересовались их количеством. Когда она сказала, что их около трехсот, член жюри посоветовал ей говорить, что она дает работу этому количеству людей.

Оборот ее компании в год был меньше, чем оборот сети того парня из Казани в день. Она была победителем, а он – проигравшим. Это все, что вы должны знать о любых предпринимательских конкурсах.

Когда назвали имя этой девушки, я подошел к казанскому бизнесмену и высказал слова поддержки. Он был подавлен. Представьте, каково ему было. Он ехал и хотел быть оцененным по достоинству. Наверняка был уставшим и, быть может, искал какой-то похвалы. Он мог быть в депрессии, нуждаться в стимуле для развития.

На волне возмущения и ощущения зашкаливающей несправедливости я подошел к члену жюри, чтобы поинтересоваться, почему выбрали такого победителя и не отметили предпринимателя из Казани. Мне ответили, что такому успешному человеку, как он, победа не нужна. Член жюри сказал, что той девушке первое место будет подспорьем, остальные на нее посмотрят и поймут, что выиграть может любой.

Это было настолько отвратительно, что я высказал тому человеку все, что думал по поводу этой гнусной политической оценки. Я спросил его, какой будет позиция государства, если этот парень с тысячами сотрудников на фоне такой оценки закроет компанию, поскольку посчитает ее никому не нужной. Поинтересовался, понимает ли этот член жюри, что любой предприниматель может ехать на конкурс в самом разном настроении и любая несправедливость отбивает охоту действовать. Я спросил, понимает ли он, что все сильные бизнесмены, посмотрев на эту победу, вообще не захотят участвовать в конкурсах и развивать компании, решив, что это стремление никто не ценит, а судят все равно необъективно. Член жюри ничего мне не ответил.

Политика – неотъемлемая часть конкурсов предпринимателей. В этой среде нет олимпийского комитета, который следит за честностью вердиктов, нет зрителей, которые могут поднять волну негодования, нет объективных критериев, как в прыжках в высоту.

Да, бывают честные победы за явным преимуществом. Например, моя знакомая стала лучшим предпринимателем в России, будучи мировым лидером в области экологии. Ее экс-

пертность была столь высока, что именно ее компания нейтрализовала последствия катастрофы в Мексиканском заливе, но этот пример – исключение.

Конкурсы – это неплохо. Плохо сверять себя с победителями и ощущать свою неполноценность. Это бессмысленно, поскольку соревнования в бизнесе – очень субъективная вещь. Объективность же отражена на вашем расчетном счете.

Мне конкурс очень помог, но сейчас я считаю, что если вы действительно достойны победы, то участвовать в них не стоит. Не факт, что вас оценят объективно. Если вы крутой предприниматель, а вас будут оценивать люди, добившиеся гораздо меньшего, чем вы, то они могут вам за это отомстить, и я был свидетелем такого явления. Не факт, что вы, будучи богатым и успешным, не испортите себе настроение из-за оценок бедных и ничего не добившихся людей, играющих в политику.

Если же у вас не все получается и вы ничего не теряете, то подобное мероприятие может вам многое дать, как дало мне. После первой победы администрация конкурса попросила сформулировать комментарий-напутствие предпринимателям, чтобы призвать их к участию. Дословно я написал следующее: «Год назад я выиграл в конкурсе, но не был достоин победы. Справедливости ради я мог бы не участвовать, но это не помогло бы изменить мою жизнь к лучшему. Я был почти банкрот, но победил, и эта победа заставила меня собраться и соответствовать ей. Именно она не позволила остановиться, когда казалось, что сил двигаться вперед уже нет».

Впрочем, если в конкурсе участвуют только те, кто ничего не теряет, и те, кому нужно что-то доказать с помощью грамоты, то сами делайте выводы о том, насколько «лучшие» участвуют в нем. В бизнесе есть лишь один член жюри – рынок. И чемпион на рынке всегда виден без медальки.

Глава 15

То, что прописано в договоре, – это не всегда единственное, что вы должны сделать 2011 год

Я упоминал о большом маркетинговом проекте для клиента, который позволял нашей компании жить, когда мы находились на спаде и занимались бизнес-школой.

Именно в нем проявилась одна из главных причин моего будущего успеха.

Все началось на больничной койке клиники в Дюссельдорфе. Нужно было придумать идею, которую я мог продать кому-то из клиентов, чтобы моя компания жила. Тогда клиентов было мало, и первым в списке компаний для сотрудничества стоял, естественно, мой бывший работодатель с рынка пластиковых окон.

Эта компания была многолетним лидером оконной отрасли в Тюмени. Ее единственным по-настоящему сильным конкурентом оставалась фирма с кошачьим названием. Как видите, в этой книге я стараюсь избегать брендов, поскольку наша страна очень обидчива. Приходится проявлять осторожность. Тем не менее, для удобства изложения я присвою конкуренту нашего заказчика условное имя «Кот».

Соперничество моего клиента и «Кота» было по-настоящему жестким, но противник на тот момент был успешнее. Он расширил производство, по слухам вложив в него чуть ли не миллиард. Вдобавок создал несколько суббрендов и продавал окна не только от имени компании «Кот», но и под многими другими торговыми марками. Всего их было шесть или семь, и у каждой был свой рекламный бюджет. На общем информационном фоне этих дочерних брендов наш клиент просто терялся.

Перед нами стояла задача – придумать что-то, что заставит людей обратить внимание на нашего заказчика. Рассматривался вариант, чтобы это «что-то» было немного провокационным. Нужно было убрать с рынка все эти суббренды «Кота», сократив конкуренцию до двух игроков, которыми должны были стать сам «Кот» и наш клиент.

Идея с провокационной рекламной кампанией рассматривалась еще и потому, что люди были очень равнодушны к стандартному продвижению оконщиков. Никому из тех, кто не собирается покупать окна, не интересна их реклама. Можно продвигаться годами и тратить миллионы, но так и не быть замеченным. Чтобы стать видимыми для других, игрокам некоторых скучных отраслей иногда нужно прибегнуть к креативу.

Логотипом нашего клиента была бабочка, которую нарисовала дизайнер нашего маркетингового агентства Даша Ершова. В логотипе «Кота» была кошка. Так, собственно говоря, в моей голове и родилась сумасшедшая идея.

Я придумал тизерную кампанию, в которой на всех поверхностях города появлялось две семьи. Одна – Кошкины, а другая – Бабочкины. Кошкины, по задумке, были несчастны, а Бабочкины – счастливы.

Копирайтинг ролика был такой:

«Это семья Кошкиных, и они несчастны.
А это – Бабочкины, и они счастливы.
Как вы думаете – почему?»

Когда узнаваемость и интерес к кампании станут максимальными, я планировал провести раскрытие, в котором бы говорилось, что Бабочкины счастливы, поскольку купили окна в компании нашего клиента, а Кошкины несчастны, так как купили их в другой компании.

Дальше я предполагал через этих персонажей рассказывать о конкурентных преимуществах нашего клиента, а также о том, как хорошо живется людям за его окнами.

Одной из важных задач я считал возможность сфокусировать внимание всех потребителей на двух игроках, отрезав остальных.

Я прилетел в Тюмень и встретился с Антоном Владимировичем, чтобы предложить эту кампанию. Он пришел в восторг, поскольку был из тех, кто за любой кипиш, кроме голодовки. На тот момент я не видел в нем этого и считал отчасти бюрократом, но сегодня понимаю, что мне невероятно повезло с таким клиентом, руководителем и товарищем. Он утвердил рекламную кампанию, и мы начали рисовать ролики.

Разрабатывая медиаплан, мы не просто сделали тотальный график размещения – мы пошли дальше. Моей близкой подругой была Анна Воронова, которая возглавляла конкурс красоты «Имидж», он же «Мисс Тюмень». Тогда это был по-настоящему крутой проект, похожий на реалити-шоу. Конкурс принадлежал большому телерадиохолдингу, который показывал выпуски с репетиций, знакомил с участницами. Горожане очень любили «Имидж» и следили за ходом мероприятия.

Мы решили, что все участницы в каждом телесюжете и в своих соцсетях должны тоже задаваться вопросом, почему одна семья счастлива, а другая – нет.

В довесок к огромному медиаплану на ТВ, радио, большой программе на рекламных щитах на улицах и интерактиву с участницами конкурса красоты мы предложили вывести на ключевые перекрестки промоутеров с плакатами, на которых были изображены семьи.

Антон Владимирович все согласовал. Эта кампания была далеко не самой массовой в городе. Бюджет одного только «Кота» без учета других брендов в месяц был больше, чем весь наш проект. Тем не менее мне казалось, что задумка могла стать информационной бомбой.

Уровень конспирации был столь высок, что почти никто не знал, кто является рекламодателем. Это было важно, чтобы тизер остался тизером. В таком маленьком городе, как Тюмень, если знал один, то знали все. У нас были осведомлены шесть человек. Все размещение шло через мое стороннее юрлицо, которое не было связано с рекламой. На тот момент законодательство позволяло не вставлять в ролики большие юридические пояснения.

Тизер сработал. Кампания стала такой шумной, что на городском форуме за пять недель образовалось почти сорок страниц переписки, посвященной тому, почему Бабочкины счастливы, а Кошкины – нет. Одного из промоутеров на перекрестке хотели побить, если он не расскажет суть кампании. Мой товарищ предлагал мне сорок тысяч рублей за то, что я признаюсь в том, кто за всем стоит. К нашим персонажам в друзья в сети «ВКонтакте» добавлялись люди. Многие сочувствовали Кошкиным и писали им слова поддержки.

Получили мы и большой объем критики от сообщества маркетологов. Было непросто его выдержать, но пути назад не было.

Заварушка началась в тот момент, когда мы впервые раскрыли, кто является рекламодателем. Случилось это на съемках «Имиджа». Выпуск должен был выйти через неделю после съемок, как раз вместе со всей кампанией по раскрытию.

Антон Владимирович лично встретился с участницами конкурса красоты, рассказал о кампании. Им это, конечно, было не слишком интересно, поскольку пластиковые окна не являлись частью их жизни. Тем не менее мы решали свои задачи, и быть интересными участникам конкурса красоты в наши планы не входило. Сразу после раскрытия Антон Владимирович улетел в отпуск, и все расслабились.

Как нам казалось, дело за малым и главное мы сделали: не «спалили» рекламодателя. Никто раньше времени так и не узнал, кто стоял за «Кошкиными и Бабочкиными».

На следующий день после отлета Антона Владимировича мне позвонили от одного из медиаоператоров и сказали, что к ним приехали представители «Кота». Они утверждали, что

рекламная кампания принадлежит им, и хотели сдать ролики с раскрытием, в которых говорится, что Бабочкины несчастны, а Кошкины счастливы, поскольку покупают окна у «Кота».

Они хотели перехватить нашу кампанию по продвижению. Это популярная проблема тизерных кампаний – их часто подхватывают другие. Допустить, чтобы наш проект был украден конкурентом, я не мог.

Я попросил не пускать их в эфир, сославшись на авторские права на персонажей. У меня попросили паспорта роликов. Я их быстро сделал и привез к рекламному оператору. То же самое провернул с остальными медиа-игроками, к которым «Кот» еще не приехал.

Дальше все стало еще интереснее. Другим медийщикам «Кот» привез отличающиеся ролики: в них фигурировала семья Мышкиных, которая была несчастна, а Кошкины были счастливы. Оператор спросил у меня разрешение на размещение, и я дал согласие, увидев ролик, который, в отличие от наших, был сделан очень убого.

Позволив одному рекламодателю разместить ролик с Мышкиными, я позволил другим и попросил не пускать «Кота» с семьей Мышкиных в эфир. Я соврал, что Мышкины будут нашим следующим этапом продвижения. Они спросили меня о том, что предложить «Коту», и я ответил, чтобы предложили им внедрить семью Ивановых. В итоге в роликах «Кота» на одних каналах были Мышкины, на других – Ивановы, но выглядели они абсолютно одинаково и совершенно не впечатляли. Вместо нарисованных, как у нас, персонажей конкуренты просто взяли из интернета семьи с отбеленными зубами.

Я был только рад их маневрам, поскольку своей нелепой активностью они еще больше приковывали внимание к нашему продвижению и работали на цель по локализации рынка до двух игроков.

На самом деле мы были готовы к перехвату, и перед запуском я изучил все правила тизеров, в которых всегда должна быть высокая степень защиты от подделки за счет специфического исполнения. Чтобы наших персонажей не подделали, мы обратились за их отрисовкой к очень дорогим мультипликаторам, и именно поэтому «Кот» просто не мог продолжить наше продвижение.

Неделя, в которую «Кот» пытался перехватить проект, была очень сложной. Мы работали в авральном режиме. Помимо самого прецедента, на нашу кампанию начались имиджевые атаки в интернете. Не знаю, было ли это инициировано «Котом». Мы отбили все. Ничего из той работы, которую мы проделали, не было в нашем договоре. По идее, я исполнил свои обязательства в тот момент, когда сюжет о раскрытии был снят.

Попросить за это денег я не мог, да и не хотел. Антон Владимирович был в отпуске, и я решил его не беспокоить. Первичны были не деньги, а сам проект. Тем не менее бросить все мы не имели права.

С точки зрения предпринимательства развязка истории наступила, когда вернулся Антон Владимирович. Он планировал приехать и отправиться на финал конкурса красоты, где ему нужно было выступить с речью в театре и рассказать тысячной аудитории о нашей кампании.

Я поделился с ним тем, как много он пропустил, какая огромная работа была проделана, чтобы спасти кампанию. Он ни о чем таком не подозревал и, разумеется, был очень удивлен и даже посмеялся над тем, как мы обыграли конкурента.

Вечером после финала мы пошли в ночной клуб, в котором проходила вечеринка конкурса. В такой день туда пытались попасть все – десятки красивых девушек привлекали многих горожан. Там мы встретились с Денисом из компании по продаже строительных материалов, с которой я уже год как не работал. С ним был и Сергей, и многие мои знакомые. Когда вечеринка перешла в фазу более раскованного общения, Денис стал рассказывать Антону Владимировичу о негативном опыте работы со мной, о том, как компания потеряла миллионы и как я плохо работал. Мне было стыдно перед Антоном Владимировичем, да и перед Денисом с ребятами.

Неожиданно Антон Владимирович, который обычно был очень сдержан в похвале, начал меня защищать. Он так меня отстаивал, что я никогда этого не забуду. Он сказал, что может мне доверять, поскольку я никогда его не обману, а главное – со мной можно не заглядывать в договор, ведь я буду работать как для самого себя и, независимо от того, есть что-то в договоре или нет, сделаю это, не задаваясь вопросом, должен ли. Антон Владимирович говорил много хорошего, но эти слова я запомнил лучше всего. Он сказал, что для меня логика и сотрудничество гораздо важнее договора.

От его речи мне стало легче, поскольку я был на перепутье и не понимал, верно ли действую. Я был очень альтруистично настроен к клиентам. Мне казалось, что меня и мою доброту многие использовали и ничего не платили взамен. После слов Антона Владимировича я понял, что все всё видели и ценили.

Сейчас я придерживаюсь четкого принципа, который гласит: сотрудничество с клиентом важнее условий контракта. Важно осознать всю глубину этой фразы. Поймите, ваши взаимоотношения не ограничиваются одним договором. Вы можете работать очень долго, и поэтому стоит, выполняя что-то по одному соглашению, сразу же инвестировать в следующее. Вложите гибкостью, сервисом, какими-то небольшими бесплатными дополнительными работами.

Если вы выбрали отрасль, в которой, как утверждаете, хотите построить бизнес, и у вас есть долгосрочные цели, выходящие за пределы контракта, то ведите себя соответствующе. Ваш бизнес – это больше, чем просто способ заработка. Это то, что вам близко и важно. Вам самим должно быть нужно, чтобы в итоге все было сделано хорошо.

Если что-то не было учтено в договоре по недосмотру сторон и фронт работ не столь критичен – закройте на это глаза. Благодарность клиента, его отзывы о вас, последующие контракты, ваша удовлетворенность от результата сотрудничества принесут больше, чем ожесточенный спор о том, «кто будет за все это платить».

Этот принцип непросто осознать тем, кто не строит бизнес, а лишь перебивается временными заказами в разных отраслях. Такие люди редко думают, что будет дальше, поскольку каждая сделка – это самоцель. Для них есть только взаимоотношения юридических, а не физических лиц.

Отработав в качестве собственника бизнеса более двенадцати лет на момент написания этой главы, могу утверждать, что такой подход стал одной из причин всего, что у меня получилось.

Сейчас в компании мы всегда делаем больше вариантов логотипов, чем указано в договоре, и не ограничиваемся одной итерацией. Я искренне считаю, что это нормально, когда клиенту ничего не понравилось из первых трех вариантов, и не страшно, если мы предложим еще какое-то количество.

Я руководствуюсь во всем двумя составляющими: здравым смыслом и справедливостью. Никогда не прошу клиента платить деньги за то, что ему кажется несправедливым. Когда что-то делается не по справедливости, мы всегда считаем это обманом, а я не хочу быть в глазах клиента мошенником.

Если же заказчик просто не замечает наших существенных расходов в рамках дополнительных работ, которые, как ему думается, должны быть сделаны бесплатно, то я вступаю в диалог и мы почти всегда договариваемся.

Мой вам совет: для кого бы и что бы вы ни делали – делайте как для самого себя. Иногда делайте независимо от того, что в договоре. К тому же если ваш бизнес – дело вашей жизни, то это так и есть.

Да, нужны баланс и мера. Нельзя построить что-то с огромной себестоимостью и рассчитывать на возврат средств. Речь о чем-то справедливом и небольшом.

Со многими компаниями так сложно сотрудничать, они так трепетно относятся к тому, чтобы взять деньги за любые отклонения, что работа с ними становится испытанием. Они сами что-то не учтут в договоре, забудут, а потом просят клиента доплатить за это, блокируя работу.

Отдельно хочу обратиться к обиженным предпринимателям, которым когда-то за что-то не заплатили. У меня к вам просьба: поборите свои комплексы, обратившись к психологу, и прекратите отыгрываться на каждом следующем клиенте. Своей мелочностью вы наказываете не только его, но и себя.

Недополучив один раз, такие люди потом десятки лет вспоминают эту историю и с каждым клиентом общаются так, будто он и есть тот недоплативший. Еще не дослушав любую дополнительную просьбу, они начинают корчить недовольное лицо, выкрикивают слово «нет» и требуют деньги за каждый чих, забывая, что мы всегда ценим в исполнителе щедрость и готовность идти навстречу с улыбкой.

Как-то в нашем агентстве производственники попросили согласовывать с ними коммерческие предложения. Мне показалось, что идея хорошая, и я не стал возражать. Увидев же их правки, я очень удивился. Как вы понимаете, коммерческое предложение создано для продажи. Это формализованная реклама, в которой мы пишем, что сделаем, за сколько, почему нужно выбрать нас, в чем мы хороши. После согласования с сектором производства наше коммерческое предложение из документа, отвечающего на вопрос, что мы будем делать, превратилось в бумагу, в которой было очень подробно написано, что мы делать не будем. Это была анти-реклама, наполненная болью и обидами предыдущего опыта сотрудничества с клиентами-террористами.

Важно осознать, что любой клиент имеет проблему, которую нужно решить исполнителю. Стать для клиента дополнительной проблемой – это последнее, к чему должен стремиться исполнитель. Необходимо, чтобы заказчик расслабился, а для этого стоит быть не проблемой, а решением. У нас же люди платят деньги, а с ними потом общаются как с должниками, и клиенту за свой счет приходится еще и уговаривать исполнителя.

Вы спросите, что делать, если клиент позже не заплатит за дополнительную работу? Я скажу, что если вы выбрали правильного клиента, то это вряд ли произойдет, поскольку заказчики тоже люди, которым на вас не наплевать, так же как и вам на них. Ну и если не заплатят, то вы хотя бы сделали все правильно. Это иногда важнее денег. В конце концов, не заплатит этот – заплатит другой благодаря вашему хорошему портфолио и отзывам.

Если бы моя кампания про Кошкиных и Бабочкиных провалилась, вряд ли бы я смог объяснить будущим клиентам, что это произошло из-за долгого согласования условий контракта.

P. S.

Есть очень показательная история, как компания неосознанно применила то, что я описал, в знакомой всем отрасли.

Я зашел в гипермаркет у дома, и меня окликнул бариста, который зазывал попить кофе. Я обратил на него внимание, поскольку своим громким голосом он просто выдернул меня из действительности и заставил посмотреть на кофеточку, в которой работал. Помню, как подумал, что она вскоре закроется, так как на ее месте до этого уже закрылись две. Это было очевидно: то же самое место, с практически тем же кофе, молоком, сладостями и тем же сотрудником, разве что на сей раз он всех зазывал.

Шли месяцы, а бариста продолжал во весь голос приглашать, когда я заходил в этот гипермаркет.

Как-то я вновь зашел в торговый центр и не услышал привычного крика. Повернул голову и увидел очередь. Парню было не до меня. Несмотря на то что меня не позвали, я тоже встал в очередь. Стало любопытно, что это за кофе такой, за которым люди выстроились в ряд в не самом пригодном для этого месте.

Когда бариста передал мне кофе, я открыл крышечку и увидел на пенке сердечко идеальной формы. Что самое интересное, кофе был не самым вкусным, но мне понравился, и я стал заглядывать в это место.

Я всегда принимаю решение о том, нравится ли мне кофе «с собой», открывая крышечку стаканчика. Проверяю, нарисовал ли бариста что-то на пенке. Мне кажется, что есть в этом нечто важное – то, что должно быть в настоящем кофе. Сердечко для меня – это любовь, энергия, старание, которое бариста прикладывает не для клиента, а для себя. Рисунок на пенке – то, о чем мы не договаривались, то, что я не покупаю и получаю в подарок. Он не знает, открою ли я стаканчик, поэтому если и делает, то только потому, что считает это важным для себя.

Мне было приятно, что мой кофе, о котором я думал весь день, для бариста тоже что-то значил. Я перестал воспринимать его крик как рекламу, а начал воспринимать как заботу: я не подумал, что хочу кофе, а бариста мне напомнил.

Каждый раз, когда я в последующем заезжал в эту кофеточку, мне было приятно, что бариста рисует сердечко и тоже старается, как старался и я, сворачивая к нему со своего привычного маршрута. Мне нравится, что, когда я заказываю кофе, бариста подходит к приготовлению напитка неформально.

Хотя у кофе переменчивый вкус и он мне не всегда нравится, видя сердечко, я говорю себе, что, возможно, просто ничего не понимаю в кофе и на самом деле этот парень лучше знает, какой напиток подойдет для меня. Поэтому я прощаю ему легкую горчинку. Благодаря сердечку она не кажется противной.

Та кофеточка не просто выжила на месте, где умерло двое ее предшественников. Она превратилась в самую большую сеть кофеен в Тюмени.

Я до сих пор хожу к ним. Так было и сегодня, в день написания этой страницы. И сегодня я говорил себе о том, что кофе был не очень вкусный, но мне понравился.

Глава 16

Будьте аккуратны, когда платите сотрудникам непривычно большие деньги. Любой может уйти в любой момент

2011 год

ТДСК хотела заказать у нас организацию Дня города. Так как жить мне было особо не на что, я подумал, что закрытие агентства можно отложить. Немного осложняло ситуацию то, что еще весной мы с другом оплатили поездку на Кипр, которая должна была прийти на тот самый День города. Поездку я оплатил из денег, полученных от кампании «Кошкиных и Бабочкиных», и откладывать ее не хотел. Слишком долго я не занимался здоровьем. Мне действительно требовался отдых.

Я был полностью уверен в своей команде и не сомневался, что они проведут мероприятие самостоятельно.

Уже год на меня работали два человека. Первым из них была Ксения, с которой мы вместе учились в гимназии, а затем в университете. Она всегда была круглой отличницей. Я очень ей доверял. Ксения умела вести деловые переговоры, быстро справлялась с делами и выполняла на высочайшем уровне все, что было связано с аналитикой и документами. К тому же она преподавала в университете и писала кандидатскую диссертацию, поэтому очень хорошо держалась на любых защитах.

Вторым игроком команды была лучшая студентка Ксении, которую та привела в компанию. Ее звали Дарья Чиркова. Поскольку Ксюша была отличницей, она очень любила тех, кто хорошо учится. Я так и не понял, почему Даша пошла к нам работать, но глубоко и не вникал. На тот момент я считал себя большим боссом, и с Дашей по большей части работала Ксюша.

В этом составе мы и подошли к моменту, когда нам предстояло провести День города.

Для Ксении, которая до этого отвечала за организацию всей образовательной программы в рамках госконтрактов, День города был легкой прогулкой. Мы заключили договор, а команда подтвердила, что все сделает без моего участия на площадке, так что я могу ехать на отдых.

Проблема возникла через несколько дней. Ксения написала заявление на увольнение с комментарием, что получила несколько серьезных предложений по работе. Это был невероятный удар. Так я неожиданно для себя узнал, что любой человек может уволиться когда угодно, и к этому нужно быть готовым.

До моего отъезда оставалась неделя, я не знал, что делать. С одной стороны, думал, что не поехать на отдых не могу. Своей разбалансированной жизнью я и без того поставил здоровье под угрозу. Но с другой – провалить исполнение контракта с ТДСК было нельзя.

Получив договор на мероприятие, на какое-то время я вновь воспрял духом, но увольнение Ксении снова его надломило. Однако, если говорить откровенно, я сам создал условия для такой ситуации.

Взять на работу знакомую по гимназии, да еще и отличницу, для меня было абсолютным счастьем. Ксюша была лучше меня в девяноста девяти процентах вопросов. Все, что не было связано с креативом, а также с принципиальными переговорами, получалось у нее лучше, чем у меня. Я ей всецело доверял и старался никогда не отказывать в вопросах, которые были для нее ценными. Если уж быть до конца честным, даже бизнес-школа являлась некой совместной идеей, но больше это был проект, который мы сделали под нее. В школе она была генеральным директором, и не потому, что я стремился переложить на нее юридическую ответственность, а

потому, что, мне казалось, для нее это важно. Она отвечала за уют в офисе, а также за нюансы кадровой работы.

Когда ей требовалась поддержка, я всегда ее оказывал, даже в ситуациях, не имевших отношения к работе. Так, однажды она попросила меня сходить с ней на свадьбу к подруге, поскольку ей не хотелось идти одной. И я составил ей компанию, мне было не сложно.

В наших отношениях был один деликатный момент, который точно повлиял на ее решение об увольнении. Это произошло в процессе выполнения госконтрактов.

Ксения не только отвечала за организацию обучения, но и читала много лекций. Как вы понимаете, лекции у нас оплачивались отдельно. За период исполнения контракта у нее «набежала» приличная сумма. Если сложить заработную плату, премию за исполнение контракта, а также вознаграждение за лекции, сумма составляла несколько сотен тысяч. Это были очень большие деньги с учетом того, что ее средняя заработная плата тогда была в разы меньше. Сейчас не назову точную цифру, но помню, что когда увидел сумму к выплате, то призадумался.

После истории с Викой и Таней во времена газеты «Факультет», когда перед выдачей им денег я вытащил купюры из конвертов, я поставил себе жизненное правило – не передоговариваться «после». Я быстро поборол свои сомнения и свыкся с мыслью, что выдам Ксюше все деньги, которые получались по формуле.

Позже сомнения вновь вселил в меня отец, которому я с гордостью рассказал о том, какую сумму получит мой сотрудник. Вместо восторгов и удивления в его глазах я увидел невероятный скепсис. Папа попросил меня не выплачивать деньги в таком размере. С его точки зрения, это могло привести к тому, что человек, не приученный к ним, потеряет покой и в скором времени покинет компанию, если я не смогу в ближайшей перспективе выплачивать столько же. Отец рассказал, что человек, который однажды узнал, что такое большие деньги, едва ли сможет вернуться к прежнему образу жизни.

Дословно он сказал: «После таких сумм она всегда будет ждать их, поскольку любые меньшие деньги будут казаться незначительными, а оклад вообще перестанет восприниматься». Папа сказал, что даже премии для Ксении будут выглядеть подачками, ведь она будет знать, сколько можно получать на самом деле, и будет помнить, как можно жить.

Отец спрогнозировал, что подобные выплаты могли даже в последующем загнать ее в долги, так как человек мог просто отучиться жить на обычные деньги и начать планировать жизнь, исходя из некой утопической суммы.

Я с ним не согласился, так как не верил, что Ксения может от меня уйти. Считал, что мы близкие люди и договоримся. Папа же сказал фразу, которую я запомнил на всю жизнь и которая стала для меня большим уроком: «Любой может уйти в любой момент».

Финансовое напряжение появилось в компании сразу же, когда я подтвердил Ксении сумму. Я не мог выплатить ее разом по причинам, которых уже не помню. Но это создавало весьма неловкую ситуацию. Еще более неловкой выглядела заработная плата, которая смотрелась просто незначительной на фоне премиальных выплат по проекту. Конечно, возможно, я все это надумал, но казалось, что это так, и с каждым днем слова отца все больше начинали походить на правду. Дальше положение вещей только усугубилось, и опасения папы подтвердились на сто процентов.

В тот момент, когда Ксения увольнялась, компания находилась в сложном финансовом положении. Если быть точным, денег не было вообще. Я был обязан выплатить ей не только за работу, но и отпускные. Это оказалось тяжело. Вся потенциальная прибыль, из которой я мог заплатить, могла появиться после того самого Дня города, над которым просто некому было работать. Я предложил Ксении сценарий, при котором она отработывала в компании еще какое-то время, чтобы мы сдали проект с ТДСК, а также попросил подождать с расчетом до тех дат, когда у нас обычно выплачивается зарплата.

В ответ она написала СМС, что устала ждать, и пригрозила, что если я не рассчитаю ее в сроки, оговоренные законом, то она напишет на меня заявление в трудовую инспекцию.

Я был ошарашен. Никогда бы не подумал, что получу такое сообщение от Ксении.

Прямо перед ее уходом я стал замечать опасные вещи. У нее стали появляться кредитные карточки, внешним видом которых она хвасталась. Не знаю, как сложилась ее жизнь после ухода из компании, но слышал, что не так хорошо, как могло бы быть, продолжи мы работать вместе. Мы друг друга очень дополняли как коллеги, и во многом эти перспективы я разрушил той самой выплатой.

Делая выводы из этой главы, я хочу, чтобы вы знали, что абсолютно любой человек может уйти от вас в самый неподходящий момент. Вы должны быть готовы к этому. Мы часто собираем команду и расслабляемся. Это непозволительная роскошь. С кадрами, как с клиентами, нужно думать не только о поиске, но и о сохранении, а также об очереди. В данном случае имеется в виду кадровый резерв.

Второе, что могу вам посоветовать, – быть сдержанными в выплате заработной платы. Вернее, аккуратными.

Платить много можно, но только если вы уверены, что человек знает, на что тратить эти деньги, а также при условии, что у него есть культура использования подобных денег. Если у человека есть семья, ипотека, а также обязательства перед родителями, то ему и в голову не придет пойти во все тяжкие. У него достаточно проблем и сформулированы цели, которых нужно достигать.

Если же у человека есть большие деньги и нет целей и проблем, как и культуры обращения с ними, то можете не сомневаться – он быстро придумает себе, что хотеть, а еще придумает проблемы на свою голову. Причем чаще всего цели и проблемы будут больше той суммы, которая лежит в кармане. Такова природа денег. Их всегда не хватает.

Однажды мы работали на стройке, и директор компании сказал прорабу, когда они обсуждали поощрение рабочих: «Не плати много, а то напьются». Я посмеялся, а на следующий день никто не вышел на работу.

Вы можете подумать, что так бывает только со строителями, но это может происходить со всеми. Когда мне в рамках одного контракта выплатили деньги, я пошел и купил такое количество классических костюмов, что пришлось влезть в долги. Я просто не мог остановиться.

Сейчас, работая, я стараюсь заранее иметь цели, а иногда и что-то купленное в кредит, чтобы знать, на что должны идти мои излишки прибыли.

Планируя любую премию, всегда думайте, можете ли вы выплатить конкретно этому человеку очень много. Заглядывайте на несколько месяцев вперед. Это вам кажется, будто сотрудник понимает, что так будет не всегда. А он может считать, что это только начало. Он может взять кредит, купив машину, которую не в состоянии содержать, и уволиться, поскольку вы не смогли поддерживать уровень выплат.

Продумывая премии, важно позаботиться о том, сколько человек будет получать дальше. Если после всплеска вы не сможете обеспечить хотя бы немного сопоставимые выплаты, то будьте аккуратны. Одним из выходов может стать постепенная выдача премии. Так делают в больших корпорациях, в которых премиальные выплачивают в течение нескольких месяцев. Вы не обманываете человека, не забираете у него ничего, платите справедливо, но и из баланса не выводите.

Думайте, когда платите намного больше среднего показателя по году. Средний показатель выплат определяет уровень жизни человека, и когда вы позволяете человеку один месяц прожить иначе, он редко готов вернуться к прежнему уровню по своей воле. Поэтому иногда стоит определить потолок выплаты, и это будет абсолютно нормально.

Глава 17

Расширяйте круг общения и наводите кипиш 2011 год

Когда Ксения написала заявление, я какое-то время пребывал в состоянии фрустрации. Лежа дома, нашел ежедневник, который купил в Москве, когда летал на диагностику колена. Это был мой первый в жизни датированный ежедневник Moleskine.

У него могла быть такая же судьба, как и у всех предшествующих, которые я покупал, а потом ни разу не открывал, но тут все сложилось иначе. Я взял его и понял, что именно сейчас наступило то самое время для героизма, о котором писал выше. Я осознал, что никто, кроме меня, не спасет мою компанию. Я взвесил все, вспомнил о победе в конкурсе предпринимателей, которую одержал не так давно, подумал о Даше Чирковой, продолжавшей работать и верившей, что все будет хорошо. Тогда я сел и составил план того, что нужно делать, записал его в ежедневник и поехал на работу.

Помню, как зашел в офис и непривычным для себя тоном провел планерку с Дашей. До этого я был похож на размазню, но тут меня словно подменили. Даша тут же воспряла духом. Она меня хвалила, и мне это очень помогало. Мы распланировали проект и решили, что я, насколько смогу, подготовлю все до отлета, а она возьмет на себя проведение мероприятия. Мы работали до моего отъезда как пчелки, и, улетаю, я чувствовал, что все будет как надо.

В то же самое время я понял, что не вправе закрыть агентство. Наверное, к этой мысли подвели Даша, которая в меня верила, и Ксения, которая списала меня со счетов. Именно эта комбинация обычно очень мотивирует. Если есть некто, кого я не могу подвести, то это заставляет меня сворачивать горы, а если есть еще и кто-то, кто считает, что я не смогу, – это заставляет сворачивать горы эффектно.

Я был благодарен Даше за то, что она не уволилась из компании. До сих пор не понимаю, почему она не написала заявление вместе с Ксюшей. Одновременно я был настроен доказать Ксении, что, усомнившись во мне и в будущем компании, она совершила ошибку. Это колоссальная слабость – действовать, только найдя врага, но такая особенность во мне есть. Тогда я этого еще не понимал, но сейчас хорошо ее знаю и использую осознанно.

До того как я улетел в отпуск, мы с Дашей не только работали над мероприятием на День города. Я начал прилагать усилия, чтобы у нас были клиенты и в дальнейшем. Я все время кому-то звонил и с кем-то встречался.

Связался со своими футбольными товарищами из компании «Арсенал+» – той самой, куда меня когда-то не взяли на работу, – и попросил познакомить с новой командой маркетинга, чтобы получить какие-то задачи.

Позвонил и своему товарищу Олегу Матвееву из хоккейного клуба «Рубин». Я предложил сделать что-нибудь необычное перед стартом сезона. С Олегом мы познакомились в рамках кампании по продвижению «Кошкиных и Бабочкиных». Он был очень отзывчивым и помог сделать так, что все зрители стадиона тоже отгадывали, почему одна семья счастлива, а другая – нет.

В тот же период мой гимназический друг Антон Гиви позвонил с предложением создать тюменское региональное отделение Ассоциации молодых предпринимателей России. Я не знал, зачем это нужно, но мне было все равно, что делать. Главное – делать. К тому же раз об этом просил Антон, я согласился. Он всегда меня поддерживал, поэтому я старался отвечать ему тем же.

Честно, я звонил вообще всем. Некоторые меня даже посылали, но я не отчаивался. На тот момент я уже устал отчаиваться, поэтому просто больше не мог.

Организовав все к мероприятию и закинув достаточное количество удочек потенциальным клиентам, я улетел отдыхать.

Даша справилась. Она полностью раскрылась на Дне города и показала, что за внешней хрупкостью скрыт профессионализм. Мы сделали лучшую площадку на городском празднике, собрали невероятное количество людей, а компания ТДСК была в восторге от того, как мы отработали.

Именно с того проекта начался уверенный рост нашей компании. Возвращаясь с Кипра, я уже знал, с кем мы будем работать.

Замотивированный на результат, я продолжал работать и на отдыхе и все время что-то писал в ежедневник. Тогда я стал очень обязательным. Это приносило плоды, но временами было связано с риском для жизни.

Еще будучи в отпуске, однажды я пообещал, что к утру отправлю креативные концепции оформления входной группы компании «Арсенал+». Фирма только открылась в новом торговом центре и хотела обратить на себя внимание. Давая обещание, я не учел, что предстоящий вечер будет очень веселым. Утром, находясь в состоянии дичайшего алкогольного опьянения, придя из ночного клуба, я спустился в лобби-бар отеля вместе с ноутбуком, чтобы придумать и отправить какие-нибудь концепции. Помню только, что, пока я шел от номера до лобби, упал с лестницы три раза.

Следующее, что помню, – я проснулся, передо мной ноутбук, а на нем открыта страница отправленных электронных сообщений, последним из которых было письмо в «Арсенал+». Я был в ужасе от того, что мог выслать.

В еще больший страх меня вогнало ответное сообщение в папке «Входящие». Я готовился к тому, что со мной прекратят сотрудничать. К удивлению, одна из идей понравилась команде и они захотели ее реализовать.

Изучив отправленное им, я изумился, насколько крутые предложения разработал, но еще больше в шок меня повергло то, что я не сделал ни одной ошибки в письме.

Тогда же мне позвонил знакомый по имени Павел, с которым мы встретились на одном из собраний Ассоциации молодых предпринимателей Тюменской области. Вместе с партнерами он планировал открыть пивной ресторан «Колбас Барабас» и хотел, чтобы все продвижение, а также открытие организовало мое агентство.

Позвонил и Олег из «Рубина», который созрел для продвижения старта сезона.

ТДСК просигнализиовала, что хочет заказать упаковку и продвижение нового проекта.

Я возвращался в Тюмень и знал, что у нашей компании все будет хорошо. Всего за один месяц мы превратились из организации, которая собиралась закрываться, в команду, которая верила, что может стать лидером рынка.

Несмотря на весь позитив, я все еще испытывал сильную неуверенность на фоне того сложного периода, через который прошел совсем недавно. Меня очень сильно беспокоило то, что все продвижение моей компании строилось исключительно на личных связях. У нас не было никакой рекламы или нормального сайта – только мой круг общения, которому я что-то продавал.

Так часто бывает у предпринимателей, но они не ценят этого и не осознают, что работать с кругом своего общения – настоящая и очень надежная технология бизнеса. Меня смущало, что в основе наших результатов – моя активность, которая напоминала кипиш. Мне казалось, что подобная модель поведения несерьезна и настоящие компании так не действуют. Я бежал во всех направлениях, словно вытягивая себя за волосы. У меня не было выбора и не было ничего, кроме ног, чтобы показать результат, но подход меня смущал.

Многое изменило открытие «Колбаса Барабаса», которое мне доверил Павел.

Обычно в бизнесе среди начинающих предпринимателей принято объяснять успехи других тем, что они потрясающие везунчики, «люди с инвесторами» или вовсе родственники

всемогущих покровителей, которые финансируют дело. Павел в моей системе ценностей был «парнем с инвестором». Он был немногим старше меня и на тот момент уже имел четыре больших и успешных кафе.

О том, что в ресторанной сети были солидные инвесторы, в городе знали все, и именно их инвестициями я объяснял успехи Павла. В какой-то степени он реализовал мечту, которая была у меня до открытия агентства.

Пятое его заведение – «Колбас Барабас» – должно было стать самым большим пивным рестораном в городе. Три этажа, огромный экран для футбольных трансляций, невероятных размеров вывеска, которая переливалась всеми цветами радуги.

В моей голове не укладывалось, как молодой парень мог быть совладельцем огромной ресторанной сети с заведениями гигантского размера. Именно это непонимание вызывало большой интерес ко всему, что говорил Павел. К тому же я ему понравился, и мы много и активно общались.

Никогда не забуду, как утверждал с ним кампанию по продвижению «Колбаса Барабаса». Я впервые открывал ресторан, и нужно было сделать так, чтобы к нам пришли гости. Бюджет был маленький, к тому же я помнил о своем фиаско в компании по продаже строительных материалов. Мне не хотелось повторения. Я перестраховывался в методах и при этом не был уверен ни в одном из них. Так что старался вносить в смету все самое дешевое, чтобы позже меня не обвинили в растрате.

Я предлагал разные кустарные методы продвижения, которые могли показаться слишком мелкими в вопросе раскрутки самого большого пивного ресторана в городе.

Агитировал Павла бежать во всех направлениях, точно так же, как бежал сам, раскручивая свое агентство. Предлагал позвать зрителей ХК «Рубин», тюменских предпринимателей, входящих в Ассоциацию, риелторов агентства «Этажи», которое располагалось недалеко от колбасного гриль-бара, распространить листовки в других заведениях сети. Конечно, существовали и дорогие способы привлечь гостей, в духе продвижения в кинотеатрах, а также наружная реклама, но в целом все было мелко и хаотично.

К моему удивлению, Павел все утвердил и самое большое внимание уделил как раз мелкому маркетингу. Выслушивая меня, он сказал фразу, которую я запомнил на всю жизнь: «Сейчас самое важное – навести кипиш. Сразу же никогда нельзя сделать правильно, поэтому нужно попробовать многое. А когда пыль уляжется, мы поймем, что работает». При этом к бесплатным методам в духе «позвать тех, этих» или «разместиться в других заведениях сети» подталкивал меня именно он, и когда я их предлагал, Павел с восторгом слушал и говорил, что гости увидят, придут, а потом позовут своих друзей. Я не мог поверить, что все эти мелочи сработают.

Павел поставил специфическую дополнительную задачу, которая не была связана с открытием. Он не сомневался в том, что все три дня празднования открытия ресторан будет заполнен. Однако сказал, что признает продвижение эффективным, только если на следующий день после открытия наберется полный зал. Ему хотелось, чтобы сработала именно молва, а не мероприятие.

Три дня открытия действительно прошли с полным аншлагом. На следующий день Павел позвонил мне почти в полночь и восторженно сказал: «Мы победили» – заведение было набито битком.

В тот момент я понял: занимаясь своим агентством и пытаясь его вытащить из болота, я действовал верно, наводя кипиш. Я немного стыдился своей активности, навязываясь всем и получая клиентов кустарными методами. Я договаривался о сотрудничестве то на футбольной тренировке, то за столом с кружкой пива в руках. Глядя на методы, которые предлагал и всерьез воспринимал Павел, я понял, что это нормально.

Помню, как один из клиентов позвонил и сказал, что не будет работать с нами, поскольку очень мало о нас слышал. В тот момент я посчитал, что нам срочно нужно нормально раскручиваться. Я позвонил маме и рассказывал ей, что должен найти деньги на размещение во всех журналах города, чтобы нас воспринимали всерьез. Подсознательно мне хотелось, чтобы родители в ответ на мой плач дали денег. К счастью, у них их не было. Да и как можно было давать их тому, кто то работает, то собирается закрывать компанию.

Именно Павел изменил мое представление о том, что продвижение может базироваться в рамках ближнего круга людей, общение с которыми абсолютно бесплатно. Единственное условие для этого продвижения – много контактов и широкий кругозор, над которыми нужно работать до того, как придется что-то продвигать. Именно Павел показал, что кипиш – это нормально, а не позорно.

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.