

ВАЛЕРИЙ ЗОЛОТУХИН

# АКЦИОНЕР

## БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ НА МАЛЕНЬКИХ КОМПАНИЯХ

✓ Как долгосрочно  
приумножать капитал

**СЕКРЕТНЫЕ  
СТРАТЕГИИ**



**ИМПАКТ КАПИТАЛ**

Инвестиционная акционерная компания

Валерий Золотухин

**Акционер. Большие деньги  
на маленьких компаниях**

«РИПОЛ Классик»

2020

УДК 336.761  
ББК 65.26

**Золотухин В. В.**

Акционер. Большие деньги на маленьких компаниях /  
В. В. Золотухин — «РИПОЛ Классик», 2020

ISBN 978-5-386-14575-0

Валерий Золотухин – основатель и генеральный директор международной инвестиционной компании IMPACT Capital с капитализацией более 30 миллионов долларов рассказывает о своем жизненном пути и делится секретами эффективных инвестиционных стратегий. Уоррен Баффетт в среднем ежегодно приумножал свой капитал на 20,5 %, Питер Линч в фонде Fidelity Magellan – на 29 %, а пока непревзойденный Джим Саймонс из Renaissance Technologies – на 66 %. Реально ли компании из России подняться на вершину инвестиционного олимпа, а простым частным инвесторам хотя бы приблизиться к этим цифрам? Автор книги утверждает, что да! Долгосрочная стратегия инвестирования Валерия и его команды в компании малой капитализации на восьмилетнем отрезке позволила получить среднегодовую доходность более 70 %. Такая доходность была получена с помощью инвестиций в такие частные компании, как VIVO, «Додо Пицца», Yogurt Shop, TECHNORED, Clan 6, публичные – TCS Group, Teradyne, банк «Санкт-Петербург», «Мечел» и другие. Валерий рассказывает о преодолении кризисов и неудач, а также об уникальных стратегиях «активного владения», «капитала спасения», получения доли в бизнесе за компетенции, media equity, финансируемых выкупах, коллективных инвестициях, использовании психологии при оценке основателей, разработке IT-системы для поиска недооцененных активов по всему миру. Книга рекомендована частным инвесторам и предпринимателям, желающим вывести свой бизнес на новый уровень, а также всем, кого интересует тема создания пассивного дохода и приумножения капитала! Второе издание, исправленное и дополненное. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 336.761

ББК 65.26

ISBN 978-5-386-14575-0

© Золотухин В. В., 2020

© РИПОЛ Классик, 2020

## Содержание

Благодарности	7
Вместо предисловия	8
Дисклеймер	11
Начало пути	12
Москва встречает с кастетом	15
Неудавшийся инвестбанкир	20
Слуга народа	24
Барыга	27
Первый миллион	30
Продавцы новой закваски	31
Беру бизнес на себя	34
Привет, кризис	38
Банк идей	40
Разногласия с партнером и продажа бизнеса	43
Конец ознакомительного фрагмента.	44

**Валерий Золотухин**  
**Акционер. Большие деньги**  
**на маленьких компаниях**

© В. Золотухин, текст, 2020

© Оформление. ООО Группа Компаний «РИПОЛ классик», 2022

\* \* \*

## Благодарности

Эта книга прошла долгий путь к выходу в свет. Если бы не помощь и поддержка отдельных людей, она бы никогда не была написана и издана.

Эти люди – мои родители, благодаря которым я появился на свет и получил хорошее образование. Конечно, книга не переубедит их, что мне «лучше бы купить квартиру, чем продолжать вкладывать в какие-то акции». Бабушка считает, что я акционер потому, что покупаю все по акции. Но благодаря книге они узнают о моей работе больше.

Моя любимая Анна, партнер по бизнесу, которая помогала в работе над рукописью. Мой сын Роман – лучший мотиватор, который в восемь лет сделал свою первую инвестицию.

Вся команда инвестиционной компании IMPACT Capital, которая подсказывала важные детали различных событий, стимулировала поддерживать темп и не позволяла отлынивать от работы.

Наши инвесторы, акционеры, партнеры, а также подписчики моего блога @zolotukhin\_impact и YouTube-канала «Акционер», которые предзаказами на книгу и добрыми словами показали, что мой труд не напрасен.

Особую признательность я выражаю редактору Татьяне, которая с терпением и пониманием относилась к моему безумному графику.

## Вместо предисловия

Эта книга будет интересна тем, у кого уже есть определенный капитал. Она не поможет закрыть насущные проблемы безденежья, но даст ясное понимание, что большие деньги можно зарабатывать разными способами и не всегда это сложно.

Можно выбрать какую-то сферу и достичь в ней вершин мастерства, будь то менеджмент, творчество или спорт. Тогда ваше время будет стоить очень дорого. Например, средняя зарплата игроков сборной России по футболу превышает 10 миллионов рублей в месяц. Или стать предпринимателем-изобретателем и создать продукт, который будет нужен многим людям. Легко сказать, но сложно сделать. У большинства людей даже при 95 % упорства не хватает тех самых 5 % таланта и удачи. Они никогда не разбогатеют, работая по своей профессии.

Далеко не всем даны сверхталанты в каком-то деле или ремесле. Могу это сказать по своему опыту, потому что работал в разных сферах. Я искал себя довольно долго и сейчас, вспоминая свой путь, особенно студенческие годы, понимаю, что будто проживал разные жизни. Я учил детей играть в шахматы и сам играл в профессиональных турнирах, был моделью, танцором и актером массовки, банковским клерком, госслужащим, политическим активистом, предпринимателем.

Поняв, что не обладаю великими талантами в спорте, творчестве или создании продуктов с нуля, я выбрал иной путь – стать инвестором и научиться выбирать компании с классными продуктами, долгосрочно покупать доли в этих бизнесах и включать сложный процент в свою пользу.

За девять лет в инвестициях и бизнесе я проходил разные периоды. Случались минусовые годы с потерей денег, были и взлеты с кратным приумножением. Не могу сказать, что на сегодняшний день я уже создал что-то выдающееся, но последняя оценка инвесторами нашей компании превышает 2 миллиарда рублей.

Свое состояние я не считаю по капитализации компании, которую еще надо доказать. Но по принадлежащим на мою долю чистым активам оно приближается к 400 миллионам рублей. Мне всего 35 лет, а значит, главные достижения еще впереди.



#### Динамика роста моих активов за девять лет

Я считаю, что научиться инвестировать должны все. Здесь от человека требуется всего несколько точных действий и умение ждать. Не всем дано стать чемпионом мира по шахматам или попасть в сборную России по футболу. Мало кому удастся создать мегакрутой продукт. Многие предприниматели так никогда и не выходят за пределы малого бизнеса, вечной нехватки денег и закредитованности.

Делаю смелое заявление: путь инвестора намного проще. Его способен осилить каждый.

Важная ремарка – инвестора, а не трейдера. В основном новичкам активно навязывается трейдинг, когда акции покупают и продают в течение дня, а на суть бизнеса компании часто не смотрят вовсе. Эта деятельность довольно бессмысленна, поскольку вы меняете свою текущую профессию на профессию человека, сидящего за мониторами и постоянно испытывающего стресс. Сегодня + 5 %, завтра – 10 %. Люди, которые торгуют с гигантскими кредитными плечами, напоминают гуляющих по минному полю. Не важно, какая у них доходность, в конце неизбежно случится кризис, они «наступят на мину», это будет -100 % и обнуление счета. Вы знаете хоть одного трейдера в списке Forbes? Он состоит из предпринимателей и инвесторов.

Именно путь долгосрочного инвестора я описываю в книге. Моя задача, чтобы рублевые миллионеры стали миллионерами долларовыми, а потом и миллиардерами. Я верю, что финансово грамотных и обеспеченных людей в России станет гораздо больше и что должно появиться больше успешных предпринимателей, которые благодаря расширению границ мышления и деньгам частных инвесторов масштабируют свой бизнес до невиданных ранее высот.

Книга не оставит вас равнодушными и заставит задуматься над подходом к развитию бизнеса и инвестированию. Я расскажу обо всех кризисах, которые мне пришлось преодолеть на пути создания капитала. Поделюсь секретами инвестиционных презентаций, принципов фор-

мирования команды и поиска успешных проектов для инвестирования. Надеюсь, вы сможете применить этот опыт и научиться принимать правильные решения.

Мой блог @zolotukhin\_impact в Инстаграме постоянно пополняется рассказами обо всех сделках, кейсах, инсайтах, партнерах, наших взлетах и трудностях. Вы можете навести камеру вашего телефона на QR-код и подписаться на мою страницу.



Моя компания проходит ежегодный аудит и публикует отчетность на сайте impact-capital.com. Так что проверить мои слова очень легко.

В книгах иностранных авторов мы часто видим громкие истории успеха без глубокого погружения в детали и много «воды», которая нужна для объема книги. Я постараюсь избавить вас от этого и дать максимально ценный практический опыт ведения бизнеса и инвестирования в России. Без прикрас, как оно есть.

Я уверен, что на маленьких компаниях можно создать капитал, а на больших – сохранить и системно приумножить.

Приятного чтения и в добрый путь!

## Дисклеймер

1. Информация, приведенная в настоящей книге (в том числе ценные бумаги, другие финансовые инструменты, идеи и фразы), не является офертой или индивидуальной инвестиционной рекомендацией. Финансовые инструменты либо операции, упомянутые в ней, могут не соответствовать вашему инвестиционному профилю и инвестиционным целям (ожиданиям), а приведены исключительно в информационных и аналитических целях. Информация, представленная в настоящей книге, носит исключительно справочный характер и не может рассматриваться вами как гарантия доходности. Определение соответствия финансового инструмента либо операции вашим интересам, инвестиционным целям, инвестиционному горизонту и уровню допустимого риска является вашей задачей. Автор не несет ответственности за возможные убытки в случае совершения операций либо инвестирования в финансовые инструменты, упомянутые в настоящей книге, и не рекомендует использовать указанную информацию в качестве единственного источника при принятии инвестиционного решения.

2. Некоторые имена и названия компаний в этой книге изменены, любые совпадения случайны.

## Начало пути

Мышление успешного предпринимателя и инвестора формируется долго, путем проб и ошибок. Мы часто мечемся в поиске себя и своих идеальных стратегий, и когда приходим к успеху, полезно оглянуться на свою жизнь и понять, какие поступки, люди, жизненные ситуации привели нас в определенную точку. Зачем? Чтобы проанализировать их, выделить те правильные действия, которые в моменте мы могли совершать интуитивно, и с этим новым пониманием совершить еще один прорыв, уже более осознанный. Я поделюсь с вами тем, что, скорее всего, вы узнаете и в себе. Это может вдохновить, удивить или даже вызвать критику. Но сейчас моя компания зарабатывает свыше 100 млн рублей прибыли в год, владеет активами по всему миру, а ее оценка превышает 2 миллиарда рублей. Мы технологичны, быстро растем и не намерены останавливаться на достигнутом. Но прежде чем подробно рассказать про IMPACT Capital, давайте познакомимся лично, для того чтобы вы пропустили через себя мой путь, глубже поняли мои решения и получили инсайты, которые вам точно будут полезны.

Я родился 7 апреля 1986 года в Луганске, Украинской ССР. Наверное, предпринимательская жилка досталась мне от прадеда. Он был талантливым дельцом, уважаемым человеком и еще до войны держал мельницу в селе Меньшой Колодезь Липецкой области. Своих дедов я, к сожалению, не застал. Знаю, что один из них был шахтером, другой ученым. Мой дед Николай демобилизовался после войны только в 1948 году и вернулся в село. Женился на моей бабушке Нине, работавшей сельским учителем. Вместе они отправились на заработки в Антрацит. Так дед устроился работать на шахту. В 1949 родился мой отец. К сожалению, когда ему было девять лет, он наполовину осиротел. У деда Николая не выдержало сердце. Бабушка осталась одна с тремя маленькими детьми – моим отцом и двумя его младшими сестрами. Титаническим трудом она смогла всех воспитать и дать каждому дорогу в люди.

Мой отец хотел стать летчиком, но не смог осуществить мечту из-за плохого зрения. Папа здорово пел и играл на аккордеоне, и после неудачи с летной карьерой решил податься в артисты. К счастью или сожалению, артиста из него не получилось, он начал политическую карьеру, оказавшись уже в комсомоле. Там и произошло их знакомство с мамой. Мама – отличница, умница и красавица. По ее словам, отец ей не сразу понравился:

– Когда он первый раз зашел к нам в кабинет, то сходу начал командовать! Я подумала тогда: «Что за нахал!»

Благо, отец проявил настойчивость, показал все свое обаяние и завоевал мамино сердце. Они влюбились друг в друга и больше не расставались. В 1980-м году на свет появилась моя сестра, а через 6 лет я.

У меня из детства есть такие вспышки-воспоминания: шахтеры били «пластиковый рок». Мы жили в центре города, недалеко от нашего дома располагалось здание правительства. В сквере рядом шахтеры разбили палаточный городок, бастовали и требовали зарплату. Пластиковым роком называлось битье касками об асфальт.

– Долой правительство! Мэра в отставку! – постоянно гремело в нашей квартире. Я тогда плохо понимал суть этих процессов и уж тем более не знал, что все шло к развалу Советского Союза.

Летом мы с сестрой и двоюродным братом часто ездили отдыхать к бабушке на хутор Песчаный. Купались в реке Донец и играли в футбол, соорудив ворота из кирпичей. Дачу мы продали за тысячу долларов незадолго до начала военных событий и образования Луганской Народной Республики. Помню, люди, которые купили наш дом, очень радовались низкой цене. Мы не могли себе представить, что там будет проходить линия фронта. Нам крупно повезло. Возможно, эти события, а может, желание абсолютной свободы в перемещениях по миру сделали меня равнодушным к недвижимости и отбили желание ею себя обременять.

Отец всегда был идейным человеком, пытался построить коммунизм. На это он потратил лучшие годы своей жизни. О папе даже выходили статьи в местной прессе с заголовками «Альтернативный Золотухин», где авторы в ироничной манере высмеивали его свежие идеи, опережающие время. Кажется, многие черты характера отца передались мне и помогли добиться того, что я имею сейчас. Папа выдвигал свою кандидатуру на руководящие должности, но не был поддержан. Не выстроив правильные отношения с вышестоящими людьми, он потерял свою работу и был вынужден уехать из города. К тому моменту он уже осознал всю утопичность коммунизма и сильно разочаровался.

В те годы многие из Луганска и Донецка старались переехать для заработков на Север. В 1973 году в Ямало-Ненецком автономном округе был основан город Новый Уренгой, который в 80-е начал бурно развиваться. Платили сибирякам хорошо, а в Украинской ССР царила бедность. На Ямале открывались новые месторождения, этим занималось специальное министерство, а в 90-е были созданы компании «Газпром», «ЮКОС» и другие. В 1987 году отец отправился туда работать и через какое-то время забрал к себе всю нашу семью. В первый класс я пошел уже в Новом Уренгое, но на лето всегда приезжал в Луганск к бабушке.

Начальные классы я учился на отлично, был одним из лучших учеников школы, участвовал в Олимпиадах. Но чем старше становился, тем больше осознавал формальность системы оценок. Я видел, как ученики, которые не получали самые высокие оценки, носили красивые вещи, играли с импортными игрушками, за ними приезжали дорогие машины. Благополучие их родителей и самих детей явно не зависело от оценок в школе. Важнее оказалось умение договариваться с разными людьми. Это наблюдение помогло мне быстро понять, как учиться на «хорошо» и «отлично» более простыми способами. Я всегда был на хорошем счету у учителей, завел друзей, которые помогали мне сдавать те или иные предметы. У нас в классе были ботаники, но их никто не любил – они не давали списывать и могли настучать. А был, наоборот, капитан футбольной команды, троечник, хулиган, но при этом высокий красавец с прекрасным чувством юмора, его обожали все девчонки. Я же дружил и с ним, и умудрялся договариваться с занудными отличниками, которые давали списывать только мне.

Я предпочитал индивидуальные виды спорта. Хорошо играл в настольный теннис, занимался бегом и плаванием. В командных играх, например в футболе, я стоял на воротах. Лучше всего мне давались шахматы, которые и стали моей первой работой в 16 лет. Должность называлась «спортсмен-инструктор Полярной шахматной школы имени Анатолия Карпова». К тому моменту мы с семьей уже переехали из Уренгоя в столицу Ямала – Салехард. Старшие классы школы я оканчивал в салехардской гимназии.

Страсть к шахматам была сильна. Я получил звание мастера FIDE, выполнил два балла международного мастера, играл в чемпионатах города, округа, России и Европы. Хотел стать чемпионом мира, но в какой-то момент понял, что приложенные усилия несопоставимы с финансовыми результатами. Финальный гвоздь в гроб идеи о шахматной карьере был забит после моего выступления на турнире в Москве. Мы сидели с товарищем-шахматистом и играли в электронную рулетку, тогда она еще не была запрещена. К нам подошел пьяный гроссмейстер, легенда советских шахмат, о котором я читал в книгах. Он выигрывал у многих, даже у легендарного американского чемпиона мира Роберта Фишера. Тогда же великий советский шахматист представлял собой жалкое зрелище, был одет как бомж, от него воняло и он кланчил 50 рублей на выпивку.

Я знал шахматистов, которые входили в мировую сотню лучших игроков, но зарабатывали на уровне дяди Вазгена, держащего овощной ларек на районе. Все это заставило меня отказаться от шахматных амбиций, хотя я занимался как сумасшедший, скупал литературу, зубрил дебюты, тренировался в Интернете. Некоторые мои партии длились по 7–9 часов, и после каждой возникало ощущение, будто на виски давит металлический обруч.

Сейчас шахматы я воспринимаю как тренажер для мозга. Они дали мне очень многое, в первую очередь стратегическое мышление, которое помогает в бизнесе и инвестициях, как дополнение, имидж умного человека и полезные знакомства. До сих пор играю на равных со многими мастерами и даже гроссмейстерами. В 2020 году на одном из последних шахматных турниров в помощь фонду «Наука – детям» я занял второе место после международного гроссмейстера Владимира Поткина, тренера сборной России по шахматам. С ним мы сыграли вничью. Я обыгрываю трех любителей одновременно вслепую, держа в голове все позиции и не глядя на доску. Но с профессиональными шахматами было покончено раз и навсегда.

## Москва встречает с кастетом

После окончания школы на Ямале я переехал в столицу, поступил в Московский гуманитарный университет (МосГУ) на экономиста и остановился в нашей семейной квартире, где уже жила моя старшая сестра Лена вместе со своим первым мужем Максимом. Он был очень своеобразным человеком, потому что отсидел 10 лет за угон самолета. Все советские газеты писали о громком деле, как рокбанда пыталась угнать самолет, чтобы преодолеть «железный занавес» и улететь из «проклятого Советского Союза к „Битлам“ в Лондон». Та безумная история закончилась очень трагично. Пока с Максимом и его «бандой» вели переговоры, приехала группа захвата и под видом дозаправки самолета начала штурм. У горе-террористов не оказалось даже оружия, только макет бомбы. Друзей Максима убили, его ранили. Он рассказывал, как майор штурмовой бригады подбежал к нему, раненому, приставил пистолет к голове, нажал на курок, но по чистой случайности у того не хватило патрона. Максим чудом остался жив. Он попал в тюрьму к политическим заключенным, где было очень много интеллигентных, образованных и начитанных людей, разбирающихся в финансах и политике. Максим много читал, отлично играл на гитаре, рассказывал наизусть Луку Мудищева. В общем, был личностью неординарной. При этом его совершенно не беспокоило, что он ничего не зарабатывает и живет за счет моих родителей в нашей квартире.

С ними вместе я смог прожить всего несколько дней, учитывая, что они много курили и в целом вели нездоровый образ жизни. Я стал решать вопрос с переселением в общежитие. Договорился с руководством вуза, мне выделили комнату, и я перебрался в общагу на Выхино, где располагался университет. Я ни от кого не зависел, и мне не приходилось ездить на занятия через всю Москву.

Это были мои первые недели «покорения» Москвы. Но вся история будущего успеха могла закончиться, даже не начавшись, после одного инцидента, который, как я теперь понимаю, дал очень многое для становления характера и умения оценивать риски.

Дело было так. Чуть-чуть обустроившись в общежитии, я пошел на курсы английского языка, где во время занятий сидел с симпатичными сестрами. После уроков мы часто ходили вместе к метро. Иногда я проезжал с ними несколько станций, если нужно было забрать какие-то вещи из нашей квартиры, но чаще просто провожал их и возвращался к себе в общагу. В один из таких вечеров Марина, старшая из девушек, сильно нервничала, постоянно кому-то звонила и ушла немного вперед. Мы с ее младшей сестрой остались позади и продолжали общаться. Я спросил у Марины, когда она снова вернулась к нам:

- Что случилось?
- Да ничего. Ругаюсь тут с МЧ, – ответила она.
- Что за «МЧ»?
- Молодой человек.
- А, ну понятно.

Около метро ее встретил взбешенный парень, его звали Алексей. Они вместе пошли впереди нас и начали общаться на повышенных тонах. Я шел, не обращая на них внимания, разговаривал с другой сестрой. Вдруг меня кто-то схватил за воротник. Я опешил, не понимая, в чем дело, и услышал в свой адрес:

- Слышь! Ты понял теперь, что у нее есть парень?
- Ты руку-то убери! Разберись сначала, кто есть кто. Мы просто учимся вместе.

В следующую секунду я получил неожиданный удар в лицо, и началась драка. Нас как-то разняли, собралось много народу. Алексей заорал:

- Разберемся потом! Выясним отношения!

Короче, «забил стрелку». Неизвестно зачем, но мы обменялись номерами телефонов. Сейчас думаю, какая же это была дурь, но тогда закипела молодая горячая кровь. К тому же я приехал из маленького сибирского города, в котором на «пацанский разговор» ты был обязан прийти. Без вариантов, иначе перестанут уважать. Вот по тем понятиям и жил. Вернулся в общагу дико разозленный – меня ударили ни за что. Как правдолюбец, да еще и уязвленный, я не мог это так оставить.

Я позвонил Алексею и предложил встретиться у нас в вузе, на что он ответил:

– Я не буду встречаться на твоей территории.

И назначил место в Печатниках. Вот здесь уже точно надо было слиться! Но я упорно шел навстречу опасности, о которой тогда еще не подозревал. Зачем? Сколько у меня было свободного времени? Для чего я это сделал? До сих пор не могу найти ответ. Я собирался ехать, настраивался на разговор или драку.

Я тогда делил комнату с парнем из якутского поселка Тикси, где за Полярным кругом живут белые медведи и бушует суровое море Лаптевых. Сосед мой был абсолютно отмороженным, всех боялся и по Москве всегда ходил с газовым баллончиком. Но в той ситуации он оказался более адекватным и прозорливым, чем я, и посоветовал взять тот самый баллончик с собой.

– Ты чего? Зачем он мне? Это женские методы.

– Возьми! Вдруг он будет не один?

– Да как не один-то? Мы с ним из-за женщины будем разговаривать. Как не один?

Чувство опасности у меня явно отсутствовало напрочь. Зато детская наивность была в избытке. Но все-таки я послушал соседа и прихватил баллончик. Приехал на место. Темно, на холме стояла церковь. Рядом спуск вниз вел в темноту, фонарей не было. Обстановка ничего хорошего не предвещала. Я позвонил Алексею, но он не брал трубку. Достал баллончик, повертел, потренировался, как из него пшикать. Все нормально, работал. Ждал, ждал, звонил, он снова не отвечал. Вдруг приехала машина, девятка, и начала слепить фарами. Вышел этот чувак, с ним еще двое. Спросил меня:

– Ты один?

– Ну да! Мы же с тобой договаривались встретиться вдвоем. А это кто такие? Зачем ты их с собой взял?

– Да они просто посмотрят, не будут вмешиваться.

Он еще спросил, не со мной ли люди, который стояли где-то недалеко. Это были просто прохожие. Я ему сказал:

– Ну что? Давай отойдем и поговорим?

– Ну давай.

Сам он стоял полубоком. Я не видел его правую руку, в которой, как оказалось, он держал кастет. Все еще не было понятно, мы будем общаться или драться. Как выяснилось, разговаривать со мной никто не собирался.

Я сделал шаг навстречу, как вдруг он наотмашь ударил меня кастетом. Благо не попал по носу, лишь задел щеку. От глухого удара у меня зазвенело в ушах, но я не почувствовал боль. Наоборот, я рассвирепел и накинулся на него сверху, натянул ему на лицо капюшон, чтобы он ничего не видел, и начал бить по голове руками, локтями, снизу коленями. Стиль бешеной обезьяны. Он чуток поплыл, но потом пришел в себя, резко оттолкнул меня и побежал к товарищам с криками:

– Дайте бабочку! Я его сейчас зарезу!

С ножом в руках он стал прыгать на меня. Тут я наконец-то понял, что никакого разговора не будет. Более того, меня хотели убить! Он пытался попасть ножом в лицо, целясь в глаза. Я попятился, нащупал в кармане баллончик и понял, что достать его надо отверстием

в правильном направлении, иначе попаду на себя и меня точно зарежут. Достал и распылил ему четко в лицо. Тип с воплями упал на землю, уронил нож и начал тереть глаза.

Два его друга попытались взять меня в кольцо, я же вокруг себя продолжал распылять газ, создавая по задумке «защитное облако». Но в тот момент я уже не просчитал ситуацию и не подумал, что находился внизу, ветер дул в мою сторону, а они стояли на пригорке. Микрочастицы едкого облака от баллончика попали мне в лицо. В этот момент я заметил, что по плечу, по куртке что-то течет. Это была кровь из моей разбитой щеки. Рану начало раздирать от газа. Стало дико больно, глаза слезились, все заплыло. Я рванул к забору, за которым увидел гаражи, залез наверх и побежал по их крышам.

Внезапно раздался лай, и показалось, что в погоню спустили собак. Конечно, это были просто случайные дворняги. Я же находился в таком диком состоянии, что меня просто глючило. Я несея изо всех сил и вскоре добрался до сторожа гаражного кооператива. Спрыгнул, подбежал к нему и сказал:

– Помогите! Вызовите полицию. На меня напали с ножом.

В этот момент мне позвонил Алексей:

– Куда ты убежал? Мы с тобой еще не закончили.

– Мы закончим в твоём подъезде! Обращивайся каждый раз, когда будешь туда заходить, – в бешенстве кричал я, а в ушах продолжало звенеть.

Положил трубку. Сторож в полном шоке.

– Вы не пугайтесь, мне нужно сделать звонок, помогите.

– Так ты только что разговаривал по телефону.

– А, точно, у меня же телефон есть. – Я, конечно, еще не пришел в адекватное состояние.

Из гаража выезжал какой-то мужик, и сторож его остановил:

– Слушай, тут парня избили. Можешь его до метро докинуть?

Мужик согласился и подвез меня. Такое редкое явление, ведь я кровью испачкал ему машину. В метро как мог закрывал лицо, все начало опухать.

У нас в общаге часто проводили тусовки и дни рождения с застольями. Тот день не был исключением. За большим столом собралась огромная компания парней и девушек. И тут зашел я, весь в крови! Одна девушка упала в обморок от моего вида. Пацаны сразу усадили меня за стол:

– На, выпей водки!

Обработали рану. Тут же поднялся дикий кипиш, собралось чуть ли не народное ополчение громить Печатники.

– Ребят, спокойно. Их там уже точно нет, но я знаю, через кого искать концы.

Через несколько дней раздался неожиданный звонок.

– Здравствуйте. Меня зовут Сергей Николаевич, я адвокат Алексея. Вы баллончиком повредили моему клиенту сетчатку глаза, когда он с вами разговаривал. Есть два свидетеля вашего нападения. Вам необходимо оплатить Алексею дорогостоящее лечение и компенсацию, или мы будем отстаивать в суде факт нападения и возбудим уголовное дело.

Сразу позвонил барышне, из-за которой все это началось. Ее позиция сводилась к тому, что я сам виноват. Пришлось связаться с мужем сестры, поскольку тот был сидевший и знал, как правильно себя вести в судах и общаться с ментами. Он посоветовал снять побои и сказал, что в случае чего выступит свидетелем.

Потом набрал Алексею и сказал:

– Ну раз ты такую позицию занимаешь, то я иду сейчас снимать побои и писать на тебя встречку. Посмотрим, какой ты крутой.

Он бросил трубку и спустя какое-то время перезвонил сам. Помню, в тот момент я уже не испытывал к нему никакой ненависти. Одно из моих важных качеств – отходчивость, даже врагам не хочу мстить. Поэтому я сказал:

– Ты понимаешь, что наделал?

– Да, да! Ты сейчас записываешь разговор? Думаешь, я не знаю?

– Ничего я не записываю. Говорю тебе как есть. Ты не разобрался. На твою девушку никаких видов никогда не имел. Мы вместе учимся, у меня свои отношения.

Он как-то сразу, за две секунды с агрессивно-наглого тона переключился на дружелюбный:

– Блин, ты прав. Я приревновал. Я просто так ее люблю, прям не могу. Из-за этого был не в адеквате. Ты вообще самый бесстрашный человек, которого я видел. Давай, если тебя устраивает, то просто пойдем на мировую и забудем это.

Я согласился, и на этом мы закончили. Еще две недели об том происшествии мне напоминала ломота в челюсти и вынужденная необходимость питаться только кашей, потому что было больно жевать.

Я усвоил много уроков из этой ситуации. Прежде всего:

Не надо никому ничего доказывать.

Нужно принимать меры предосторожности, не все играют по правилам. И не имеет смысла геройствовать в ситуациях, когда лучше забить и продолжать заниматься своими делами, нельзя посвящать свою жизнь мести, деструктиву и злобе. Можно сказать, Москва встретила меня ударом кастета. Я раз и навсегда попрощался со своим юношеским гонором, научился быть осторожным в любых делах и анализировать на много шагов вперед. Это не раз потом меня спасало.

Осторожность очень ценна в инвестициях, потому что при вложении денег долгосрочный успех определяется не самой прибыльной сделкой, а самым большим провалом и самым большим риском, который вы на себя приняли, и он сработал.

Известный пример рискованных инвестиционных решений – Дональд Трамп. Он стартовал с высокой точки, его отец был мультимиллионером, а Трамп-младший, приумножив семейные деньги, стал миллиардером. При этом он вел бизнес очень агрессивно, брал неограниченные кредиты для проворачивания сделок. В одной из них он настолько сильно ошибся, что стал неплатежеспособен, фактически банкротом. Тогда очень помогла его репутация, Трамп получил еще один большой кредит, смог выкрутиться и выйти победителем.

Российский пример безбашенного риска – история Сулеймана Керимова. Он заработал фантастические деньги, скупая в 2004–2006 годах на кредитные деньги российские голубые фишки – акции «Газпрома» и «Сбербанка». Рынки непрерывно росли, «Газпром» тогда вырос в 4 раза, а «Сбербанк» в 12 раз. Взяв в общей сложности 3,5 миллиарда долларов в долг, он сумел выручить за свои акции больше 25 миллиардов долларов.

Керимов отдал долги, вывел средства за рубеж и продолжил действовать в таком же стиле, только уже на международном уровне. Он торговал с плечом 1:4, то есть под каждые его 200 миллионов долларов банк Morgan Stanley давал 800 миллионов долларов сверху. А потом случился 2008 год. Пытаясь поймать «падающий нож», Сулейман Керимов только докупал подешевевшие акции. После банкротства Lehman Brothers рынок полетел в пропасть, акции самых устойчивых банков и компаний потеряли в цене от 20 % и больше, что включило margin calls и автоматически лишило Керимова всех заложенных в банках ценных бумаг. Продавали их уже банки. Ему оставалось лишь в полном отчаянии наблюдать, как растворяются в воздухе почти 20 миллиардов долларов.

Жизнь долларового мультимиллионера и долларового миллиардера не сильно отличается. Они уже могут позволить себе все. Жизнь человека с 20 миллиардами долларов и со 100 миллиардами долларов тем более ничем не различается. При таком колоссальном состоянии торговлю с кредитным плечом можно объяснить только амбициями стать богатейшим чело-

веком мира или желанием получить статус величайшего инвестора. Здравому смыслу это не поддается.

Правда, к чести Сулеймана Керимова, он вернулся в Россию, снова осуществил финансируемые выкупы перспективных активов, самым удачным из которых оказалось «Полюс Золото». На кризисе, вызванном пандемией, золото сильно подорожало и на котировках «Полюса» Керимов смог заработать больше 8,5 миллиардов долларов.

Это примеры, как можно добиться невероятных высот, стать миллиардером, а потом все потерять и стать банкротом из-за агрессивного ведения бизнеса. Оба героя вышли в итоге сухими из воды, но где гарантии, что с такой стратегией их падение не повторится вновь? Какой вывод из их ошибок должны сделать мы с вами?

Минимальная, но постоянная доходность с эффектом сложных процентов в конечном итоге приведет вас к благосостоянию. В то время как рискованное ведение дел даже на высоких начальных позициях может обернуться плачевным результатом.

## Неудавшийся инвестбанкир

Учеба на экономическом факультете Московского гуманитарного университета (МосГУ) давалась мне безо всяких проблем. Самое ценное, что было приобретено за время учебы, – умение подмечать людей, которые стремятся к чему-то большему в жизни. Я уже писал, что осознал важность нетворкинга еще в школе. В каждом из трех вузов, которые я потом окончил, нашлись свои люди, с кем дружу и работаю до сих пор. Некоторые сейчас являются акционерами моей инвестиционной компании.

Студенческие годы – незабываемое и веселое время. После ночных мероприятий мне удавалось поспать только на последних партах во время лекций, которые я все же устаивал вниманием. Иногда приходилось пересиливать себя и слушать, вставляя спички в глаза. Я был спортивным: играл в футбол, занимался бегом, фитнесом и плаванием, организовал шахматный клуб и получал стипендию мэра, поэтому на моей репутации в вузе не сказывалось редкое посещение занятий. Скучным лекциям я предпочитал заработки, потому что денег совершенно не хватало.

Мои имя и фамилия – Валерий Золотухин, как у знаменитого актера театра на Таганке. Незадолго до его смерти мы даже лично познакомились и он подарил мне свою книгу «Знаю только я» с автографом. С учетом того, что я еще и Валерий Валерьевич, я хотел организовать историческую встречу моего отца Валерия Николаевича, народного артиста России Валерия Сергеевича и меня, чтобы сделать памятное фото трех Валериев Золотухиных. Но когда мы приехали вместе с отцом в театр к замечательному актеру, тот, к сожалению, уже тяжело болел. О том, что он не выйдет на сцену, было объявлено за 15 минут до спектакля.

Не помню, то ли знаменитая фамилия, то ли чья-то рекомендация, но я решил попробовать себя в шоу-бизнесе. Ходил на кастинги, снимался в массовке и пробовал все: от танцев до показов одежды. В шахматах нет денег, а в шоу-бизнесе у меня было чувство, будто я – товар, который выбирают в каталоге. Быстро пришла усталость от бесконечной череды встреч с агентствами и потенциальными рекламодателями, где мне смотрели в зубы. Конечно, в студенческие годы это приносило неплохие деньги. Удавалось проходить некоторые пробы и зарабатывать на одной съемке до 80 000 рублей, как, например, после рекламы обуви Ralf Ringer и спортивной одежды Ваоп. Но на самых крутых кастингах было почти невозможно пробиться. Очень талантливые ребята приходили на просмотры сотнями, сидели весь день в очередях, а выбирали всего одного-двух. Каждый пытался как-то выделиться, кто-то эпатировал яркими нарядами, кто-то приносил дорогие портфолио своих работ с другими брендами. В этой сфере была огромная конкуренция, и, повторюсь, мне не нравилось быть одним из списка. Я хотел выбирать сам и быстро понял, что лучше зарабатывать головой. Это стало моим следующим инсайтом.

В 2007 году в пафосном клубе «Дягилев» проходила очередная рекламная съемка, где я был в одной из главных ролей. Клуб работал, и другие посетители с интересом наблюдали за происходящим. В перерыве ко мне подошли две женщины и, улыбаясь, спросили:

– Молодой человек, вы звезда? Зачем вас снимают на камеру?

Я отшутился, завязался разговор. Выяснилось, что дамы работают в сфере финансов. Одна из них, Надежда, руководила отделом крупного банка. Она спросила меня про учебу и работу. Удивилась, узнав про экономическое образование и титул мастера спорта по шахматам, что не сочеталось с моим внешним видом, проколотым ухом и татуировкой, которую я сделал еще в 17 лет.

– Так все-таки что ты здесь делаешь? – спросила Надежда.

– Прошел кастинг, снимаюсь в рекламе.

– Слушай, это полная ерунда. Ты умный парень. Зачем тебе это надо?

– Ну как, быстрые и легкие деньги.

– Запиши мой телефон и позвони, если решишь сменить работу, – ответила она.

После того вечера я собирался с мыслями несколько недель, но все-таки позвонил и отправил резюме. Надежда разглядела во мне потенциал и сказала, что я смогу зарабатывать гораздо больше в финансовой сфере. Приглашая меня на работу, она сильно рисковала своей репутацией не столько из-за отсутствия у меня опыта в банковской сфере, сколько из-за сплетен ее коллег «зачем на самом деле берет этого юнца». Но тогда я был в отношениях, а с Надеждой у нас была чисто профессиональная симпатия. Можно сказать, она стала моим первым наставником, направила в нужное русло, познакомила с коллегами, за что благодарен ей и по сей день.

Я прошел собеседование и оказался в инвестиционном департаменте банка. Мы вдвоем начали строить отдел государственных финансов и инфраструктуры. На тот момент Надежда была мамой-одиночкой с двумя детьми. Потом она еще раз вышла замуж и родила третьего ребенка. Как она все успевала? Для меня это осталось загадкой, но я искренне ей восхищался. У нее была железная хватка! Мужики чуть ли не в слезах выползали после переговоров с ней. Она отстаивала интересы нашего отдела перед руководством и акционерами, летала по стране, проводила встречи и приносила банку новые контракты.

За год Надежда сделала потрясающую карьеру и из руководителя отдела превратилась в вице-президента. Несколько ключевых департаментов банка перешли под ее управление. Я многое отмечал для себя, наблюдая за ее работой и умением добиваться прибыльности для акционеров. Хотелось быть похожим на нее. Она научила меня планировать и фиксировать задачи, договоренности, неожиданные идеи.

Необходимо все записывать. Потому что самый острый ум тупее самого тупого карандаша.

Моя эффективность начала расти, зона ответственности сильно расширилась, увеличивалась зарплата, были регулярные бонусы и я быстро накопил на свою первую машину Renault Megane. Все это казалось крутым и перспективным. Но затем произошел инцидент, который поставил жирный крест на дальнейшей карьере банкира.

Мне, молодому 21-летнему сотруднику, оказали большой кредит доверия и отправили на торги в один удаленный регион. Банк занимался незатейливой вещью: брал деньги у профицитных регионов и передавал дефицитным, зарабатывая практически без риска десятки и сотни миллионов рублей «из воздуха» на комиссиях и процентах.

Моя поездка, как оказалось, была целой конспирологической операцией. Подразумевалось, что на этих формальных торгах должен был выиграть наш банк. О договоренностях я не знал, но догадывался. Мне просто сказали, что нужно поднимать таблички, и ведущий аукциона объявит, что выиграли именно мы. Я прилетел на торги, где сумма измерялась миллиардами рублей и комиссия банка была огромной. Представьте себе, от других банков присутствовали директора департаментов и вице-президенты – взрослые и серьезные топы. И тут молодой пацан! Они на меня косились, не понимали, что происходит, шушукались. Один из них подошел и спросил:

– А вы какой банк представляете?

– Банк \*\*\*, – ответил я.

– Ага, ну понятно.

Человек отошел и начал куда-то звонить. Должно было быть так: я, как менеджер банка, приехал по доверенности, которая дает право участвовать в торгах со снижающейся ставкой. То есть объявлялся аукцион на оказание услуг. Представители банков сидели бы в зале и поднимали таблички. Каждое поднятие говорило о снижении цены на определенный шаг, вплоть до нуля, который означал, что банк берет контракт без комиссии. Это называется размещением

временно-свободных денежных средств. За такое размещение банку еще и приплачивали. Если же банк брал деньги без комиссии, то мог их использовать определенным образом и зарабатывать на этом.

Понятное дело, что я вызвал интерес у других участников аукциона. Представитель конкурирующего банка проверил мою доверенность и увидел техническую ошибку. Он тут же дал запрос своему юридическому отделу, и те за 15 минут до начала накатали обоснование: «Аукцион со снижающейся ставкой – это не торги». То есть моя доверенность не давала мне права участвовать. Они мгновенно оформили претензию и направили ее организаторам. Испуганные чиновники поняли, что запахло жареным, и не разрешили мне участвовать.

Дальше происходило следующее. Если бы я участвовал, то мы бы стали сбивать цену для региона. Но в итоге тот, кто выбил меня с торгов, поднял табличку с самой высокой ставкой, а все остальные сидели не шелохнувшись. То есть наш банк пролетел, а остальные участники цену не снизили, и регион заплатил по максимуму. Хороший урок от мажоритаристов. Они, можно сказать, в коридоре договорились разделить между собой прибыль. После аукциона выигравший человек подошел ко мне и сказал:

– Не обижайтесь, ничего личного – это бизнес. Вы молоды и у вас прекрасное будущее, все впереди.

В Москве начались бесконечные проверки на детекторах лжи. Руководство моего банка было убеждено, что я все сделал специально и был подкуплен конкурентами. Конечно же никакого подкупа не было, меня просто красиво «высадили» с этого аукциона. Наверное, по регламенту мое начальство должно было проверить доверенность, ведь юнец без специальных компетенций не мог знать такие юридические тонкости. Я решил не подставлять Надежду, у меня действительно еще все было впереди, а ее карьера могла пострадать. Когда нас обоих вызвали на ковер, она глазами показала, что поддерживает, но сейчас ей придется притвориться и отчитываться. И я взглядом ответил, мол, все понимаю, поэтому возьму вину на себя.

После такого пролета банка и недополучения прибыли в десятки миллионов рублей мне не светила карьера в банковском секторе. Между нами с Надеждой образовалась прослойка в виде миддл-менеджмента, на меня сгрузили всю тупую работу и начали гнобить. Через какое-то время пришлось уволиться. Тогда-то и начали появляться первые мысли о создании собственного бизнеса. Но я не понимал, какие шаги нужно предпринять? Какой это должен быть бизнес? Помню, как записал идею, что надо иметь свой банк.

Работа в корпоративном сегменте показала очевидные плюсы и минусы. Положительные аспекты – отлаженные процессы и возможность хорошо, стабильно зарабатывать. Минусами больших корпораций я считаю бюрократию, ощущение, что ты незаметный винтик в системе, и, конечно, интриги в коллективе, который не работает как сплоченная команда. Постоянно наблюдал, как Надежду пытались подсадить во время ее командировок. После каждой поездки ей приходилось не просто решать задачи организации, но и бесконечно заниматься защитой своих личных интересов.

С другой стороны, неприемлемые моменты в крупных компаниях встречаются, когда нет сильной корпоративной культуры, большой идеи и миссии. У того банка была одна задача – заработать деньги двум братьям-собственникам. В этом нет никакой сверхцели, которая бы зажигала людей, поэтому и сотрудники действовали только в своих шкурных интересах – взаимосвязь очевидна.

Через несколько лет, когда я уже сменил еще пару мест работы и занялся своим первым бизнесом, Надежда предложила протекцию, чтобы устроить меня на зарплату 600 000 рублей в месяц в «Тинькофф Банк», но на тот момент я уже не был готов отказываться от идеи строить свой бизнес.

Выбрав путь предпринимателя, нельзя с него сбиваться и уходить обратно в найм.

Бизнес, который я строил потом, всякий раз был движением команды в одном направлении, где возможна только взаимопомощь, но никак не подсиживание коллег и перетягивание ресурсов. Для этого я подбирал людей с общими ценностями, выстраивал единый организм, где каждый сотрудник – важная часть целого. Надежда много лет спустя стала моим первым инвестором, но не будем забегать вперед. До запуска собственного бизнеса оставалось еще больше трех лет работы в наеме, но уже во благо страны.

## Слуга народа

Итак, с банками все было решено. Продолжились поиски себя в других сферах. Следующим этапом стала политика и госслужба. Мне нравилась общественная деятельность, поэтому я вступил в партию Михаила Прохорова «Правое дело». Как самого инициативного меня формально выдвинули на должность пресс-секретаря по молодежному крылу «Правая Россия», куда входило несколько сотен молодых ребят.

Многие из них действительно верили, что России нужен президент-предприниматель. Они организовывали митинги, агитировали, стоя под дождем. Позже я узнал, что вся эта партия является фикцией – «Правое дело» оказалось совсем «не правым». Руководство выделяло какие-то деньги, которые просто пилились и не доходили до целевого назначения. Мы сами покупали маркеры и ватманы, а в качестве держателей для плакатов использовали доски, подбренные на улице. Прохоров недолго возглавлял партию, через три месяца его со скандалом<sup>1</sup> исключили, но свою роль для отвлечения внимания части электората он выполнил. Когда это произошло, мне позвонил руководитель «Правой России» и предложил купить его молодежную организацию за... 100 000 рублей! Ясно, что мертвая организация не стоила ничего, а вот вполне живая должность депутата Госдумы обсуждалась в кулуарах за 15–30 миллионов рублей. Конечно, получив ее, человек думал не о России, а о том, как отбить деньги, используя информацию и ресурс, к которому теперь имел доступ. Такой вот «инвестиционный проект».

Тогда я сделал вывод, что в политике почти все покупается и продается. Основные условия для входа – это деньги и/или медийность. Если у тебя есть и то и другое – заход будет довольно простым, тебе будут рады все партии. Ресурс медийности объясняет, почему в Думе так много спортсменов и артистов. Поскольку у меня этого не было, я решил пока не соваться в политику.

После выхода из партии Прохорова я ненадолго вернулся на Ямал, где жили и работали на госслужбе мои родители. Это был единственный раз, когда я пошел у них на поводу в вопросе, как строить свою жизнь. Они считали стабильность на Ямале и северные надбавки лучшим решением для меня.

Совет всем: просто любите своих родителей, заботьтесь о них, но никогда не слушайте их советов, как вам жить и кем быть.

В Салехарде я устроился на работу клерка, перекладывал бумажки. Перебирание бесконечной кипы бумаг давило чувством, будто с моей жизнью происходит что-то не то. Я не терпела и считаю правильным признать ошибку, отмотать назад и начать заново, так что практически сразу стал искать выход. Меня пока не оставляла мысль продолжить работу в политической сфере. На госслужбе без юридического образования было не продвигаться, поэтому поступил в Уральский институт коммерции и права на юридический факультет.

В 2008 году сменился губернатор Ямало-Ненецкого округа и началась ротация кадров. В стопке документов о всех назначениях, которые по долгу работы надо было подписывать «ознакомлен», я увидел, что с позиции заместителя губернатора на должность руководителя представительства Ямало-Ненецкого округа при Правительстве РФ назначили Контонистова Олега Эдуардовича. Я познакомился с ним на одном из форумов в период молодежно-общественной активности. Он показался тогда очень патриотичным и интересным человеком. У меня был его телефон, и я позвонил:

– Олег Эдуардович, здравствуйте! Это Валерий Золотухин, мы познакомились в Тюмени! Помните?

---

<sup>1</sup> Прохоров и «Правое дело»: раскол. Forbes, 14.09.2011.

– Приветище! – бодро ответил он мне.

– Вас назначили в Москву, мне тут разведка донесла. Можно с этим поздравить или посочувствовать? – шуточно сказал я.

– Ну, с одной стороны, это хорошо и расширяет возможности, а с другой – я буду гораздо меньше получать.

– Вам нужен помощник, который знает Москву? Вы – человек питерский и в Москве, наверное, не очень хорошо ориентируетесь. А я окончил там вуз и поработал, город знаю хорошо. Могу быть полезен.

Это было 6 апреля. После небольшой паузы Олег Эдуардович велел купить билет и на следующий день прилететь в Москву, а у меня 7 апреля день рождения. Тут же отменил запланированные празднования и решил воспользоваться шансом, чтобы выбраться из болота и избавиться от работы клерком. Все возможности я видел в столице. Можно ли это считать счастливой случайностью, настойчивостью или вовремя сделанным звонком? Наверное, точно везет тому, кто действует.

Вот так, после зигзага судьбы, я вернулся в Москву. Учебу я не бросил, просто перевелся на заочное отделение и летал на сессии. Пока трудился на новой работе, с вузом приключилась история, научившая меня общаться с силовиками.

Последний курс, я прилетел сдавать выпускные экзамены. На крыльце института меня неожиданно принял местный ОБЭП со словами:

– Золотухин, долго ты от нас будешь бегать?

– Что? Кто вы?

Оказывается, руководство этого вуза брало взятки и зачисляло тех, кто вообще ни разу не появлялся, не учился и просто получал диплом. У меня же была реальная зачетка, сданные экзамены и оценки, это легко проверялось. Кто-то, видимо, писал жалобы, и на руководство вуза завели дело. Ректора и проректора арестовали и посадили лет на 10, хотя они были заслуженными юристами России. Следователь по особо важным делам общался со мной агрессивно и пытался взять на понт:

– Я знаю, что вы ничего не сдавали. Все ваши уже признались. Если и вы признаетесь, то пойдете свидетелем. А если нет, то сядете вместе с ними.

– Вы знаете, я правда летал на все сессии. Могу легко с вами пообщаться на темы jurisprudence, римского права и любые другие. Я все это действительно учил. Но вот что странно, – продолжал я, – вы читаете портал uga.ru? Вы видели там разоблачения по миллиардным хищениям? А у вас столько народу работает над делом этого несчастного семидесятилетнего профессора. Я ему ничего не давал. Ищите, допрашивайте, проверяйте.

Эта история закончилась тем, что у меня забрали зачетку и начали проверять подписи на подлинность. Жалко время обэповцев, зарплата которым платится из наших налогов. Стоило бы провести анонимный опрос предпринимателей, те бы рассказали, где на самом деле коррупция и куда нужно направлять фокус внимания. Тем не менее опыт общения с оперативниками был полезен. Я понял, что важно стоять на своем, выдержал прессинг и научился общаться с силовиками. Мы живем в России, и нужно быть готовым, что к любому предпринимателю могут прийти. К сожалению, пока что наша реальность такова. Беспредел некоторых ребят в погонах наряду с отсутствием независимых судов – главная причина, по которой у нас идет постоянный отток капитала из страны и не улучшается инвестиционный климат. После этих разборок с вузом и ОБЭП я вернулся в Москву и продолжил работу с Олегом Эдуардовичем.

Я был и остаюсь патриотом России. Верю, что нашу страну ждет прекрасное будущее, когда мы займем достойное место в глобальной экономике. Вдохновляющим примером «как могло бы быть» для меня являлась книга премьер-министра Сингапура Ли Куан Ю «Из третьего мира в первый», в которой он рассказывал, как смог победить коррупцию и сделать страну процветающей. На своем микроуровне я тоже пытался делать хоть что-то – занимался

молодежью, ездил в военные части Подмосковья, где служили земляки, общался с молодыми специалистами, чтобы после обучения они возвращались на Ямал и приносили там пользу или, находясь в Москве, делали что-то для продвижения округа. Мы провели кинофестиваль «Арктика» на спонсорские деньги и создали сообщество «Круг друзей Ямала».

Я очень здорово вырос с этим опытом. Но были важные проблемы, которые снова заставили меня искать что-то другое:

- платили копейки;
- меня не продвигали в карьере 3,5 года, даже когда я попал в окружную золотую сотню управленческих кадров;
- увидел и в этой сфере, как плетутся интриги (Олега Эдуардовича некрасиво убрали с должности);
- все инициативы после его ухода замерли, и работа стала напоминать теплое уютное болотце.

Мой новый назначенный шеф, чиновник с большим стажем, полный мужчина за шестьдесят, из-за отсутствия задач любил поспать на рабочем месте. Делал он это всегда в одной позе, откинувшись на стуле, положив одну руку на живот, а другую на мышку. Как только он слышал приближающиеся шаги, сразу начинал клацать мышкой, имитируя бурную деятельность. Как-то раз я не удержался и сфотографировал его. Со временем у меня собрался забавный коллаж одинаковых фотографий «солдат спит, а служба идет», где у начальника менялись только цвета рубашки и галстуков.

Я же большое количество свободного времени использовал для дополнительного заработка. К тому моменту я женился, у меня родился сын. Просиживать штаны и спать на работе было просто нельзя.

## Барыга

В 2010 году произошел бум на рынке гаджетов. С бешеной скоростью набирали популярность iPhone и iPad, после того, как Стив Джобс подарил тогдашнему президенту Дмитрию Медведеву iPhone 4. Это была лучшая реклама, и все чиновники срочно ломанулись покупать эти телефоны. Огромный спрос сделал свое дело – сформировался «серый» рынок, где дельта разницы между официальными магазинами и продажами в Интернете составляла 10–20 %. С Ямала меня просили прислать несколько позиций – удачная ситуация, которой стоило воспользоваться. Я начал покупать продукцию Apple в неофициальных магазинах и перепродавать по ценам официалов. С парочки таких продаж получились деньги, сопоставимые с месячным окладом на госслужбе.

На одном из таких заказов произошло судьбоносное знакомство. Ко мне приехал курьер с фингалом и жуткой ссадиной на половину лица, как будто его сильно протащили по асфальту.

– Что с тобой случилось?

– Чеченцы избили и выкинули из машины. Забрали весь товар, – ответил курьер, – в нашем бизнесе такое происходит.

– А ты на кого работаешь? – спросил я.

– Да ни на кого. Это моя фирма, я занимаюсь гаджетами уже несколько лет.

Парня звали Николай. Мы разговорились и подружились. Впоследствии Колян стал крестным моего сына. Что меня так привлекло в нем? Я видел, как он зарабатывает деньги, какая энергия царила в его крохотном офисе! Постоянно поступали звонки, кто-то забегал и выбегал, матерился, потому что не мог найти и отгрузить клиенту нужную модель гаджета. В коллективе царил невероятно дружеская, почти семейная атмосфера. Конечно, вдохновляли и выручки Николая. Перед новогодними праздниками ребята делали оборот по три – четыре миллиона рублей в день. Именно так я хотел жить и работать, а не продумывать план, кого бы подсадить ради карьеры.

На госслужбе любые инновации встречают вялую поддержку людей, которые не понимают, станет ли им от этого лучше, и яростное сопротивление тех, кто точно знает, что изменения приведут к ухудшению их положения и риску потерять насиженное место. Для чиновника продвижение зачастую связано не с инициативой, а с подтверждением лояльности и выслугой лет. Продвижение на госслужбе зависит от умения лизать задницу старшим по положению и строить многоходовки интриг. Там процветает кумовство. По мне, это принципиально неправильно.

Бизнес, с этой точки зрения, более честный, особенно на стадии стартапа. Необходимо постоянно действовать и тестировать гипотезы. Ошибаться, отказываться от того, что не работает, пробовать другое и идти вперед.

Если вы делаете свою работу хорошо, то прибыль на счету покажет  
верность приложенных усилий.

Неграмотные решения или видимость бурной деятельности, соответственно, приведут к разорению. Это как во время езды на велосипеде – можно перестать крутить педали и проехать по инерции еще немного вперед, но потом неизбежно остановиться или упасть.

Чем большему количеству людей вы дали ценность, тем больше у вас  
денег.

Производство товаров низкого качества рано или поздно приведет бизнес к упадку. Если продукт средний, а кто-то делает его лучше, то конкуренты быстро раздавят. И это тоже честно. Необходимо постоянно развиваться и становиться эффективнее. Именно такой подход гораздо сильнее резонирует с моим внутренним миром, чем болото госслужбы.

Я вздохнул с облегчением, когда ушел из политики в предприниматели. Но уходил я не сразу, решил сначала наладить стабильные продажи, нашел человека, которому поручил это сделать. Сейчас с позиции бизнес-опыта это кажется довольно нелепым решением. Я хотел, чтобы кто-то другой все сделал за меня и прийти в нужный момент на готовенькое. Нанял сотрудника для продажи айфонов и развития доставки. В те времена были жуткие проблемы с курьерами, они пропадали, воровали деньги и технику. Мы решили сделать собственную службу доставки и дать старт одновременно двум бизнесам. Это было первой ошибкой.

Вторая ошибка заключалась в том, что взятый для управления партнер должен был вести бизнес через свое ИП, а я бы оставался на госслужбе, пока прибыль не станет высокой и стабильной. У этого парня уже был свой бизнес по продаже мяса. Доходило до абсурда, когда звонили заказчики айфонов, а он все путал и представлялся мясником. Полный бардак. Я не понимал, почему продажи и выручка не росли. Оказалось все просто – люди плевались и не хотели делать заказы в нашей конторе «Рога и копыта».

Совет молодым предпринимателям:

Как только определились с продуктом и создали MVP (продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями), весь фокус направьте на продажи и прибыль!

Если продажи есть, то все остальное со временем вы обязательно построите. Показатель здоровья стартапа – это количество людей, которые в нем продают.

Я по-прежнему боялся уволиться из представительства Ямало-Ненецкого округа и лишиться стабильной зарплаты. По закону, госслужащим нельзя заниматься бизнесом, поэтому формально в компании я был никем. По сути, все деньги принадлежали партнеру, и он в любой момент мог меня кинуть. Спасибо, что он так не сделал. Мне нужна была дополнительная мотивация для увольнения и, поскольку наш бизнес стал приносить деньги, я решил их инвестировать и создать пассивный доход. Конечно же как только хочешь куда-то вложить деньги, обязательно найдется тот, кто попросит у тебя в долг. Нарисовались сразу два таких персонажа. У меня были отложены деньги в евро и около 500 тысяч в рублях. Одному одолжил в рублях, а другому в евро и рассчитывал на проценты с каждого, как и договаривались. Первый деньги так и не отдал, а второй возвращал аж четыре года. Когда он наконец перевел последний транш, вместо извинений за столько лет ожиданий я выслушал обвинения от его мамы и брата в том, что просил свои деньги обратно недостаточно вежливо. Берут ведь чужие деньги, а отдавать надо свои. В качестве прощальной открытки брат должника облил мою машину бензином и положил зажигалку на крышу. Полиция по заявлению, разумеется, ничего делать не стала.

Эта история достаточно поучительна. Один из двух должников был шахматистом и лудоманом. Талантливый гроссмейстер, который просаживал все деньги в букмекерских конторах. Очень много таких игроков, которые решили, что удвоением ставок «мартингейл» они хакнули систему и теперь станут сказочно богаты. Финал всегда один – они проигрывают все. Грустно, что в наше время процветают капперы – те, кто зарабатывает на ставках. Многие из них просто мошенники, которые якобы продают спортивную аналитику, а по факту этого не делают. Они просто играют на чужие деньги и стараются максимально ободраить людей. Продается эта тема через быстрый заработок, дорогие тачки, пачки денег, которыми размахивают перед носом. То есть заработок строится на самых низменных порывах человека – жадности и желании быстро разбогатеть. Капперы даже создают «фонды» на этой теме, путая инвестирование и игру в казино, запудривая мозги доверчивым людям, в основном молодежи и малограмотным пенсионерам.

Впрочем, раздача необеспеченных займов людям без репутации – тоже не самая разумная стратегия. К счастью, мне хватило ума сказать «стоп», набраться смелости, уволиться с

госслужбы и полностью погрузиться в бизнес с гаджетами. Я взял отпуск за свой счет и ушел в свободное плавание. Было мне тогда 25 лет.

## Первый миллион

Прорыв в бизнесе произошел, когда я сменил «мясника» на нормального партнера и переключился с розничных продаж на опт. Нашел поставщика с самой низкой ценой на рынке, который хитромудрыми схемами, вероятно, через стюардесс, возил гаджеты из США и Китая. Кроме того, появилась возможность «работать в деньги». Эта модель бизнеса называется «дропшипинг», когда ты не покупаешь товар и потом продаешь, а находишь сначала клиента, берешь с него предоплату, и уже на эту сумму делаешь закупку, затем отправляешь клиенту товар, а дельту оставляешь себе. То есть наша задача была только сбывать, нам не требовался оборотный капитал. Розничные продажи были сверхконкурентными, мы заняли нишу мелкого опта в регионы.

Главное преимущество – низкая входная цена и почти никаких усилий по продаже мелким региональным перекупам. Клиентов находили через соцсети и местные форумы. Я быстро отбил то, что потерял на займах и прочих ошибках с неподходящим управляющим. В общей сложности мы продали больше 2000 гаджетов. На выходе из этого бизнеса у меня осталось около восьми миллионов рублей, которые я заработал всего за полгода.

Все эти деньги я потратил на материальное – купил себе Audi A7, дорогие вещи и часы. В общем, допустил типичные ошибки молодых предпринимателей, которым впервые перепали большие деньги. Тогда у меня еще не было знаний об инвестировании и терпеливом создании капитала.

Сейчас я убежден, что минимум 50 % своего дохода нужно инвестировать, чтобы быть готовым к любым кризисам и прийти к финансовой свободе.

Почему не продолжил заниматься гаджетами? В этой нише я не чувствовал удовлетворения от зарабатывания денег. Перепродажей айфонов в Москве занимались несколько сотен компаний без особых отличий друг от друга, довольно быстро подобная ситуация пришла и в регионы. Постоянно кто-то демпинговал, а наш поставщик, наоборот, ухудшил условия. К тому же бизнес был низкомаржинальным. Бывало даже так, что мы продавали iPad в минус, чтобы заработать потом на апсейле (аксессуарах и услугах). В таком деле невозможно получить признание, а из-за «серых» схем была постоянная угроза закрытия. В этом не было созидания. Я был барыгой. Таких много.

Меня драйвят глобальные изменения и желание попасть в историю. Я понимал, что сел не на ту лошадь, она никогда не превратится в «единорога»<sup>2</sup>.

Эта деятельность казалась мне скучной. Я много читал и вдохновлялся историями бизнесменов-созидателей. Ведь Amazon – это тоже перепродажи, но там есть инновационность и глобальные цели. Например, на старте Джефф Безос, основатель компании, решил создать книжный магазин № 1 в мире и собрать самую большую коллекцию книг. Завоевав эту отрасль, он пошел в смежные категории и стал богатейшим человеком мира.

К концу 2012 года у меня на руках осталось всего два миллиона рублей. Тогда и подвернулся странный на первый взгляд бизнес по закваскам.

---

<sup>2</sup> Единорог – компания с капитализацией больше одного миллиарда долларов.

## Продавцы новой закваски

Компания VIVO по производству заквасок успешно работала в Украине и принадлежала Сергею Годовиченко. Это уникальный продукт для производства кефира, творога и йогурта в домашних условиях. Отец Сергея работал в Технологическом институте молока и мяса Украинской академии аграрных наук, который был создан еще в советские времена в Киеве. Закваски из института продавались обычному покупателю давно, но почти на подпольном уровне. О них знали единицы и ездили через весь город, чтобы купить. Сергей увидел в этом бизнесе возможность, организовал фасовку в красивую и безопасную упаковку и постепенно подобрал нужную рецептуру для использования дома, потому что до этого продукция больше подходила для масштабных производств. В 2007 году он наладил продажу через сайт, придумал розничную упаковку во флаконы и запустил бренд VIVO, что на латыни означает «живой, сильный, действенный».

Для выхода на российский рынок Сергей нашел знакомых дистрибьюторов в Питере – компанию «Левейн», которая занималась поставками расходных материалов для стоматологии, и закваски для них были постольку поскольку. Это не давало желаемых результатов, и Сергей решил открыть филиал в Москве. Для этой задачи он отправил в столицу своего друга Ивана.

Ключевая ошибка здесь была в том, что Иван получил должность не за профессиональные качества, а за личные заслуги. Он имел не самую хорошую репутацию, всегда терся с нечистыми на руку людьми, но умудрялся разруливать сложные истории. Вот первая ситуация, которая помогла Ивану получить в управление московский филиал. Сергей находился с девушкой в Польше, где у него угнали автомобиль Porsche. У Ивана магическим образом нашлись связи, он вышел на угонщиков, не побоялся с ними встретиться, за определенные отступные выкупил машину и вернул ее Сергею.

Вторая история. В компании Сергея был сотрудник, который занимался хищением денег. И наворовал он их на целую квартиру! Иван с помощью жестких рассказов о том, как секатором можно отрезать пальцы, запугал воришку, заставил продать квартиру и закрыть долг. Сергей пришел к выводу, что Иван может решать задачи любой сложности и ему можно доверять. Так простой парень из города Ирпень получил возможность продвигать бизнес в Москве. Речь не шла о компетенциях в управлении, развитии бизнеса, ведении переговоров и других не менее важных вещах. Лояльность оказалась важнее профессионализма.

Иван был заядлым игроком в покер и оказался знаком с моим бывшим однокурсником Михаилом. Миша на тот момент жил в Киеве, что-то зарабатывал, но больше терял на покере и прожигал жизнь. Когда Иван переехал в Москву развивать закваски, он первым делом позвонил Михаилу и пригласил работать вместе. Ну а Миша, вечно безработный и в долгах, с радостью принял его предложение. Московский филиал и все телефоны компании Иван оформил на Мишу, поскольку сам не был резидентом РФ.

Когда возникли задачи выше их компетенций, а такими были почти все, Михаил решил позвонить мне. В институте мы неплохо общались, я выручал его с учебой и иногда давал деньги в долг. В общем, Михаил в очередной раз подумал, что я – именно тот человек, который может ему помочь. Сначала мне было неинтересно, но потом присмотрелся к продукту и в качестве эксперимента решил приготовить кисломолочку дома. Этот вкус был несравним ни с одним магазинным йогуртом. Просто потрясающий! Перспективы стали очевидны. Продажу гаджетов нельзя было назвать бизнесом в полном смысле этого слова. Да, какие-то процессы мы уже наладили, но это было не то.

И вот мой бывший однокурсник пришел со странным запросом выстроить маркетинг для VIVO. Я начал спрашивать, что сейчас у них есть, раз они уже задумываются о рекламе, и понял, что ребята абсолютно не последовательны. В бизнесе так нельзя.

Правильные действия, сделанные в неправильной последовательности – это неправильные действия.

– Ребята, вы что? Какая реклама на ТВ? Вас же нигде нет, ни в одном магазине.

Да, на тот момент я не был экспертом в маркетинге и рынке товаров народного потребления, но для меня, да и для любого здравомыслящего человека было очевидно, что продукт должен сначала появиться на полках, и только потом его нужно рекламировать. Ведь ни один человек не поедет через всю Москву за закваской в единственную точку продажи. В итоге мы договорились о работе и моей зарплате 2000 \$ в месяц. В начале 2013 года я вышел в офис. Иван же постоянно ездил в Киев или просто отсутствовал.

В какой-то момент я замкнул на себя вообще все процессы и взял бухгалтером свою сестру, у которой было специальное образование. Иван формально являлся руководителем, а Михаил учредителем фирмы. Также Миша отвечал за продажи, хотя ни разу ничего не продал. Фактически же руководил всем я. Комичность ситуации проявлялась в общении Ивана по телефону с киевским офисом. Он слушал вопрос от Сергея Годовиченко, ставил телефон на беззвучный режим, переспрашивал меня и уже мой ответ передавал. Ни на один вопрос самостоятельно он ответить не мог.

Иван любил красивую жизнь и старался ни в чем себе не отказывать, это слабо сочеталось с низкими продажами нашего стартапа. Чтобы не опускать планку, Иван, контролировавший деньги, которые выделял Киев, пошел на обман – он запрашивал бюджет якобы на аренду склада, которого в реальности не существовало.

Работать было тяжело, мы приходили в офис каждое утро вовремя, а Иван появлялся в 15:00 на пару часов, нес какую-то чушь, играл в онлайн-покер и занимался личными делами. Осложнял ситуацию тот факт, что, как выяснилось позже, Иван плотно сидел на коксе. Многие его действия были совершенно неадекватными. На наших рабочих встречах он мог задавать такие вопросы:

– Вы знаете, что когда во время войны люди шли в наступление и даже побеждали, но нарушали приказы, то потом, когда они возвращались, им рубили головы?

– Хорошо, Иван, очень интересная информация. Давай к делам.

– Ну, а вы как считаете? Это правильно или нет?

– Иван, нам надо дела обсудить.

– Ну хорошо, ладно. Слушай! Последний вопрос. А что бы ты выбрал... Представь, что ты выпрыгиваешь из окна, и у тебя ломаются две ноги. Это первый вариант. Вторым вариантом, ты неделю ходишь с привязанным к ноге металлической цепью ведром с говном... и ты не можешь от него избавиться. Что ты выберешь из этих вариантов?

Я слушал и понимал, что человек или не отошел от прошлой ночи, или с утра уже занюхал. А мы тут говорим о маркетинговых планах и концепциях, о построении организации.

– Ладно, Иван, иди спать. Мы сами все сделаем, только не мешай, – так заканчивались многие наши совещания.

Смешно и грустно одновременно. Оставалось только абстрагироваться от этого, потому что я видел потенциал в бизнесе с заквасками и надеялся, что Сергей раскроет глаза и все поймет. Лично ему я ничего сказать не мог, у нас не было тогда связи, Иван всячески этому препятствовал. Я просто знал, что есть какой-то Сергей в Киеве и вроде бы он собственник. Однажды наш первый контакт с ним все-таки состоялся. Мы обсуждали сайт для России, и я подключился к конференции в Скайпе. Во время общения я сильно активничал, выдвигал

много инициатив, и Сергей тогда обратил внимание, что в Москве есть какой-то Валера, который действительно работает.

Дальше стали возникать неприятные ситуации. Мы приходили на работу, нам нужно было проводить платежи, покупать картриджи в офис и оплачивать зарплаты, а денег не было. Я звонил Ивану, он «абонент не абонент», спал или был не в адеквате, как обычно. Приходилось из собственных денег выплачивать зарплату сестре и Мише, хотя тот делал ноль продаж и вечно косячил. Он терял печать фирмы, не довозил документы, назначал потенциальному клиенту встречу на утро, а сам в это время спал и был не на связи. Я орал на него и пытался вразумить любыми способами, но он как был раздолбаем, так им и остался, а зарплату из моих денег спокойно получал.

Все закончилось в один момент. Мне позвонил Сергей, представился и спросил, где у нас хранится товар. Я ответил, что товара немного и он в офисе в холодильнике.

– Понятно. Все, вопросов больше нет, – ответил Сергей.

Так он проверил, куда действительно шли деньги для аренды склада. Совершенно без задней мысли я ответил, как есть. Тут же мне начал названивать Иван:

– Ты! Ты змея, я пригрел змею. Ты меня подставил! Ты почему это сказал? Должен был сразу же положить трубку и перезвонить мне!

– Я не давал тебе никаких обещаний прикрывать твои мутки, – был мой ответ.

Дальше посыпались угрозы в стиле Ивана.

– Ну хорошо, давай! Хочешь войну, ты ее получишь, – ответил я.

Но воевать не пришлось, больше я Ивана не видел. Слышал, что он вернулся в Ирпень, открыл на кредиты пивные магазины, прогорел и остался всем должен.

## Беру бизнес на себя

События развивались стремительно. Одна за другой появлялись ситуации, когда требовалось принимать радикальные решения, иначе весь бизнес мог рухнуть.

Сергей написал, что временное управление оставляет за собой, мы не должны предпринимать никаких действий, пока он не прилетит в Москву и не пообщается со мной лично. После этого Миша резко лег в больницу с воспалением. Мы с сестрой не остановили работу и продолжили пахать. Сергей приехал в Москву и после знакомства пригласил меня в Киев, чтобы решить судьбу московского филиала.

Я прилетел в Украину на встречу с Сергеем и Алексеем Новосельским – управляющим и генеральным директором VIVO. Алексей сказал, что эксперимент по выходу на российский рынок провалился, они потратили 50 000 \$ и ушли в серьезный минус, поэтому будут закрывать филиал, но продолжают поставлять небольшие партии через питерского дистрибьютора.

Это был переломный момент в становлении меня как предпринимателя. Я видел, что у VIVO был огромный потенциал и мы действительно можем много заработать. У нас повысились продажи, не так быстро, как хотелось бы, но они росли. Однако украинский офис видел возможность поставлять продукцию только через питерскую компанию «Левейн». На самом деле это грозило провалом. Киевский офис этого не понимал. Я пытался переубедить Сергея:

– При таком подходе вы не сможете развиваться и выйти на серьезный уровень. Продажи будут копеечными. Да, понимаю, вы не хотите рисковать, но Москва – это стратегический рынок. Я готов взять риски на себя, сделать самостоятельно компанию здесь и инвестировать свои деньги. Мы заключим договор и будем работать, но при таком раскладе я хочу эксклюзив на страну.

– Составь план и покажи, как ты видишь развитие, а там посмотрим.

После этого разговора я не спал всю ночь и написал 45 пунктов того, что планирую делать. Начиная от создания сайта и команды, заканчивая мероприятиями по продвижению продукции. Нашел в Интернете информацию по развитию дистрибуционных компаний, узнал много новых слов, например про BTL<sup>3</sup> и мерчендайзинг<sup>4</sup>. Именно этот список стал действительным рабочим планом развития компании на ближайшие пару лет.

Мне удалось убедить Сергея и даже скептически настроенного Алексея поверить в мой план. Ударили по рукам и решили это отметить.

Когда мы сидели в баре и обмывали сделку, Сергей вдруг спросил:

– Валера, а как ты относишься к Михаилу?

– Ну, он парень в целом неплохой, но слабенький, туповатый и часто безответственный. Каким был в институте, таким и остался. Миша постоянно опаздывает на работу, продажами не занимается. Но я чувствую перед ним ответственность, он привел меня в твою компанию. У него сложная судьба, родителей нет, живет со старенькой бабушкой. Я считаю, что должен быть ему благодарным за знакомство с VIVO.

– А хочешь послушать, что говорит про тебя твой друг Михаил? – сказал Сергей.

Я не понимал, что происходит, ведь Миша лежал с воспалением в Москве. Это оказалось ложью, на самом деле он летал в Киев. Неожиданно для меня Сергей включил запись диктофона. Когда я услышал его голос, создалось ощущение, будто я попал в криминальную драму. Слишком странно все это было.

---

<sup>3</sup> От *англ.* below-the-line – «под чертой». Вид маркетинговых коммуникаций, отличающихся от прямой рекламы ATL (от *англ.* above-the-line). Обычно BTL позволяет взаимодействовать с покупателями лично, непосредственно в точках продаж. Например, это дегустации продукции в магазинах.

<sup>4</sup> От *англ.* merchandiser – «торговец». Представитель компании, который контролирует наличие всего ассортимента компании на полках магазина, расположение продукции и рекламных материалов.

– Здравствуйте, мы находимся в аэропорту Бровары и сейчас у нас встреча с Михаилом, который хочет нам поведать что-то невероятное. Он специально прилетел для этого в Киев. Давайте послушаем, что он задумал и что хочет?

И по записи я действительно услышал, как в машину сел Михаил, как закрылась дверь авто. Они куда-то ехали, и Михаил начал вещать:

– Сергей, я все понимаю, за что ты Ивана отстранил, но там не все так, как ты думаешь. Валера – непростой человек, он умеет производить впечатление. Если ты приедешь в Москву, он тебя встретит на крутой машине, отведет в дорогой ресторан. Он вообще за деньги родную мать продаст!

И примерно в таком ключе полчаса поливания меня грязью! Сергей внимательно слушал Михаила, а потом сказал ему:

– А что тебе Валера такого плохого сделал?

– Да нет, ничего. Ну просто на самом деле в Москве все держится на мне. Я продажами занимаюсь, все продажи, которые есть, – это мои продажи. Я могу руководить компанией в Москве!

За моей спиной Миша пытался меня слить, но делал это слишком топорно.

Я вернулся обратно в Москву, в офисе сидел бледный Михаил. Позвал выйти на крыльцо, не удержался – дал пинок под зад и велел проваливать.

Миша на прощание решил нам нагадить и заблокировал доступ в помещение. В итоге мы с боем прорывались через охрану, чтобы забрать все вещи и холодильник с продукцией. Временный офис пришлось устроить в квартире сестры. Действовать надо было быстро.

После того как мы все утвердили с Сергеем, я подсчитал цифры на съем недорогого офиса, регистрацию фирмы, наем двух сотрудников и закупку товара. Получилось, что нам требовалось примерно 1,4 миллиона рублей. Я с дисконтом распродал гаджеты, оставшиеся после выхода из бизнеса, и вложил эти деньги в VIVO. Взял в команду толкового парня с Ямала – Никиту, который затем привел еще одного отличного специалиста Германа, ставшего на долгие годы руководителем отдела маркетинга. С этого момента все начало развиваться в правильном русле.

Оставалось решить вопрос с питерским дистрибьютором «Левейн», который постоянно срывал нам даты поставок или привозил помятый товар с истекающим сроком годности. У них был опыт во внешнеэкономической деятельности, а Киев все никак не мог с ними пообщаться, потому что в компании был какой-то родственник. Я поехал в Питер, где представители «Левейн» мне сказали, что готовы выйти из этого бизнеса за отступные в три миллиона рублей!

– Вы смеетесь? что ли? Какие три миллиона? У вас же вообще ничего нет, о чем может быть речь?

В итоге я договорился на 600 000 рублей. Затем вспомнил про партнера, тоже из Санкт-Петербурга, с которым мы когда-то занимались гаджетами. Его звали Николай, как и моего первого бизнес-партнера по айфонам. Мы решили скинуться по 300 000 рублей и полностью выкупить себе эту историю у «Левейн», чтобы параллельно развиваться в двух городах – я в Москве, а он в Питере. Зарегистрировали две компании: одну для работы с крупными сетями на общей системе налогообложения, другую – для мелкой розницы на упрощенке. Старт был хорошим. Но и тут возникли трудности, которые в очередной раз застопорили все. Николай занялся режиссурой, каким-то своим творчеством, и фокуса на заквасочном бизнесе, конечно, не стало. Полгода длились ситуации, когда к нему приезжали закваски, он их не продавал, заканчивался срок годности, и мы их благополучно выкидывали.

В итоге я решил заниматься этим бизнесом самостоятельно, вернул Николаю его вложенные 300 000 рублей и стал единственным собственником. В Питере я нашел правильного регионального представителя, с опытом работы Key Account Manager, или сокращенно КАМ

– специалиста по работе с сетями со стороны производителя. У сетей есть закупщики и категорийные менеджеры, которые отвечают за ассортимент в магазинах. Они заводят интересные новинки и выводят позиции, которые плохо продаются. Кто-то может подумать, что сети покупают продукты у производителей. На самом деле бизнес работает так, что производители фактически арендуют место на прилавках. КАМы договариваются об этой аренде, следят, чтобы товар не вывели, а, наоборот, расширили место на полке. Часто это делается руками мерчендайзеров, которые ходят по магазинам и делают работу за сотрудников магазина – поправляют товар на полках, но, разумеется, в пользу продукта своего бренда.

С приходом такого специалиста мы начали быстро расти в сетевом канале сбыта. Добавился человек, который занимался отгрузками, менеджер по дистрибьюторам и региональным партнерам и многие другие. Так я наконец-то начал полноценно реализовывать те 45 пунктов, что написал в Киеве. Важнейшим фактором успеха был продукт. Людям нравились наши закваски, они совершали повторные покупки.

Повторные покупки – самое главное в бизнесе товаров народного потребления!

Мы настроили рекламу для оптовиков и запустили интересную штуку – канал совместных покупок, который стал приносить отличные деньги из-за максимальной маржинальности. Совместные покупки – это когда люди в регионах, по сути, просто розничные клиенты, скидывались и выступали как мелкий оптовик. Делалась централизованная отгрузка, и потом организатор общей закупки распределял заказы между остальными. Мы начали участвовать в выставках и конкурсах, о нас стала писать пресса, продажи постоянно росли.

Каждый день команда старалась сделать что-то лучше. Я постоянно чему-то учился и искал новые источники знаний. Тогда еще был жив Петр Офицеров, я прошел его курс «Поставщик сети», эти знания дали отличный результат. Затем мы наладили работу с инфлюенсерами, стали проводить дегустации. Даже известная телеведущая и блогер-миллионник Ирена Понарошку написала большой обзор и назвала наши закваски самыми лучшими. Мы не заказывали у нее рекламу, так что отзыв оказался неожиданным и очень приятным.

VIVO на латинском означает «живой, сильный, действенный», и это отражало философию бизнеса. В какой-то момент всю компанию я начал рассматривать как систему движущихся информационных частиц, и чтобы проект развивался правильно, я начал создавать отделы компании по Хаббарду. Первый отдел – административный, в котором определялись стратегия, цели и миссия, к нему же относилась юридическая составляющая и безопасность бизнеса.

Затем отдел построения, который отвечал за наем, создание регламентов и коммуникацию между сотрудниками. После этих подразделений формировались отделы маркетинга и продаж. Потом финансовый, он, собственно, принимал расходы, отчитывался в налоговую. С ним была тесно связана бухгалтерия. Технический отдел отвечал за производство продукта. В нашем случае это был отдел закупок и логистики, который поддерживал наличие товара на складе.

Безусловно, важным был и отдел качества, который не только контролировал процессы на производстве, соблюдение всех норм безопасности и так далее, но и всю систему. Условно говоря, это те же люди, которые звонили клиентам и говорили: «Здравствуйте! Оцените, пожалуйста, качество обслуживания от 1 до 10». После отработки этих этапов настала очередь выстроить PR и рассказать потенциальным клиентам, какие мы классные и правильные.

Конечно, на старте мы с сестрой совмещали разные должности. Она взяла на себя несколько направлений – отделы качества и построения, технический и финансовый. А я закрыл вопрос со стратегией, продажами, маркетингом и PR. Через год с момента старта, к

середине 2014-го, московский офис VIVO вырос до 25 человек в штате, делая выручку около семи – восьми миллионов рублей в месяц.

Пока компания была маленькой, приходилось использовать низкобюджетные способы продвижения и просчитывать, сколько можно получить с каждого вложенного рубля. Я придумал вот что: пошел на программу «Давай поженимся» и подарил Ларисе Гузеевой нашу продукцию. Во время эфира на Первом канале она несколько раз сказала слово «закваски». Ход оказался очень эффективным и совершенно не затратным. Кроме того, он напугал всех наших конкурентов. Сразу после выхода передачи мы получили больше 50 заказов от новых оптовиков и примерно 900 сообщений от розничных клиентов.

Я не обижал себя нормальными дивидендами, а команду – отличными бонусами в конце квартала. Будущее казалось безоблачным.

## Привет, кризис

Развитие человека никогда не происходит линейно. Это всегда синусоида, где подъемы сменяют падения. Если человек держит удар, то после него всегда следует еще больший рост. Беда для VIVO в России пришла с той стороны, откуда мы не ожидали. Произошли крымские события.

Я не буду давать им политическую оценку, но все помнят, что было дальше: санкции, обвал рубля в два раза, Россия ввела пошлину против Украины в размере 5 %. Для нашего бизнеса по импорту это означало сразу минус 30 % от прибыли. Но и это не самое страшное. Последовали другие удары – появились конкуренты с более доступным по цене аналогом. Они проработали продукцию нашей категории, постарались по каждому пункту стать лучше нас. У них был более широкий фейс коробки (это важно, чтобы быть заметными на полке супермаркета), ниже цена, лучше продуманный ассортимент, качественная закваска и классный брендинг.

Вишенка на кризисном торте – моя сестра, главный бухгалтер компании. Она развелась с мужем и погрязла в глубокой депрессии. Масса процессов сразу встала. К навалившимся проблемам добавилось спасение сестры, общение с врачами. По совместительству я стал психологом, вел долгие вечерние диалоги с сестрой и успокаивал маму. Но бизнес не ждал, когда я разберусь с бытовыми проблемами, надо было искать новые решения.

К тому моменту мы уже стали достаточно узнаваемы, в Интернете росло число запросов. VIVO находилась на втором месте после «Эвиталии» (существующий больше 10 лет аптечный БАД, позиционирующийся как закваска) и старалась сократить этот разрыв. Во многих городах были настроены рекламные кампании, мы готовились активно продвигаться и стояли на полках в нескольких тысячах магазинов, подготовили ролик для ТВ и выкупили время для рекламы. Как вдруг нас директивно стали выкидывать из магазинов в связи с постоянной анти-украинской пропагандой.

Клиенты всерьез задавали нам вопрос:

– А вы нас не отравите?

Мы безуспешно пытались объяснить, что находимся вне политики и всего происходящего, но люди не верили, продажи начали падать и нас постепенно заменяли появившимся конкурентом.

С нашим украинским партнером мы расплачивались в долларах и были полностью зависимы от курса. Когда он подскочил за счет нескольких ударов – пошлин и роста себестоимости – мы ушли в минус и начали нести убытки. Я провел переговоры с Киевом о снижении цены. Огромное спасибо Сергею, что он пошел навстречу, урезал свою прибыль, дав нам возможность выйти хотя бы в операционный ноль.

Я понимал, что дальше так продолжаться не может. Во время общения с представителями магазинов у нас просто не было аргументов, почему наши украинские закваски должны вставать на полки. И как после первых переговоров с Годовиченко я, снова не спав всю ночь, разработал антикризисный план. Постарался мобилизовать все свои умственные ресурсы, найти спасительную комбинацию в этой истории. Хотя тогда все казалось безнадежно.

Первым пунктом в антикризисном плане было сокращение расходов, начиная со своих зарплат и заканчивая маркетинговыми бюджетами. Мы вообще отказались от всего продвижения, кроме диджитала, который давал определенный поток заказов.

Вторым – перенос производства из Украины в Россию. Это был очень сложный момент, потому что у Сергея имелись свои ноу-хау и разработки. На рынке товаров народного потребления очень часто бывает, что либо производитель кидает дистрибьютора в какой-то стране и открывает свое представительство, либо дистрибьютор подставляет производителя и стано-

вится его конкурентом, наладив сеть сбыта. Для Сергея раскрытие сути технологии и производства было серьезным риском. Я очень благодарен ему за доверие, сохранение нашей дружбы и за то, что он тогда послушал меня. Это спасло бизнес.

Третьим этапом мы перераспределили бюджет. Сергей инвестировал в создание российского производства, а я возглавил процесс. Слетал в Киев, посмотрел, как все устроено, переписал и вернулся создавать аналог. С экономической точки зрения, это казалось совершенно бессмысленным, потому что в Украине было свое помещение, все очень четко работало по стандартам качества ISO 9000, ISO 22 000 и HACCP, было вложено много денег. Но, как я говорил, украинскую продукцию невозможно было продавать из-за постоянной пропаганды на ТВ.

Себестоимость продукта в Украине была ниже, прежде всего из-за дешевой рабочей силы. Производство заквасок располагалась в Броварах под Киевом, средние зарплаты там составляли 3000–4000 гривен (около 8000–10 000 рублей). В Москве было невозможно найти работников на такую зарплату, они бы стоили в три раза дороже. Каждый дополнительно потраченный рубль ложился на себестоимость продукции, уменьшал рентабельность бизнеса и его конкурентоспособность.

Тем не менее мы начали процесс переноса. Не было смысла продавать прежнюю продукцию, иначе потом пришлось бы забирать остатки украинского производства и менять их на российскую. Поэтому мы сбывали остатки в основном через Интернет и через совместные закупки, параллельно решали вопросы с документацией и поставками, организацией персонала, поиском технолога и руководителя производства и т. д.

Пока мы все это делали, нужно было понять, как выживать. Деньги заканчивались, компания была в минусе, а расход, естественно, никто не отменял. И здесь было найдено оригинальное решение.

## Банк идей

Еще с давних времен у меня есть привычка вести список, который называется «банк идей». Во время планерок, общения или перед сном ко мне приходили интересные мысли. Я начинал что-то изобретать, придумывать улучшения для бизнеса и записывать их. Крутые идеи часто оказывались несвоевременны, потому что было невозможно одновременно заниматься текущими задачами и внедрять что-то новое. Приходилось расставлять приоритеты и чем-то жертвовать. Если хорошие идеи постоянно откладывать, то они просто улетят и никогда не вернуться. Но если задумка, предложение или возможность действительно крутые, то имеет смысл их сохранить, чтобы позже найти вдохновение или решение в сложной ситуации.

Благодаря банку идей в период кризиса 2014 года я вспомнил, что когда-то общался с человеком, который предлагал мне познакомиться с предпринимателем из Германии, занимавшимся автомобилями. Суть его бизнеса заключалась в том, что он искал страны, где местные валюты девальвируют, приобретал там машины известных брендов: Toyota, Mercedes, Range Rover, Porsche по 50–200 штук – и отправлял туда, где валюта держится и существует высокий спрос. То есть занимался арбитражем, хорошо знал автомобильный рынок, цены, официальных дилеров и перекупов. Зарабатывал он на этом примерно один – два миллиона евро в год, являясь просто ИП. У него была минимальная команда: бухгалтер и несколько водителей. Сам он просто звонил и по телефону заключал многомиллионные сделки.

Я вспомнил об этом контакте. Предпринимателя звали Паскаль. Почему выбрал именно его из большого количества других идей? Логика здесь была проста. Я был импортером и страдал от падения рубля, поэтому захотел стать экспортером и получить валютную выручку. В девальвации российской валюты я увидел окно возможностей.

Деньги никуда не исчезают. Когда один теряет – другой в этот момент зарабатывает.

Затем я провел минимальное исследование: изучил иностранные сайты по продаже машин. Оказалось, что мы можем покупать автомобили в России, отправлять их в Китай, Африку и на Ближний Восток, получать валютную выручку и за счет этого выкручиваться.

Мне пришлось вспомнить свой английский. Благо, Паскаль – араб, живущий в Германии, и его английский был не намного лучше моего. «Я приду», «я пришел» и «я пошел» у него было просто «I go». Мы друг друга прекрасно понимали, много общались по телефону.

Затем мы с Паскалем встретились в Москве и стали продумывать, как нам организовать работу. На одном бизнес-мероприятии я познакомился с банкиром. Он развивал небольшой банк iAutobank, который специализировался на автокредитах и аукционах подержанных авто. На мероприятие они вместе с женой прилетели на вертолете. Я подумал, что узкоспециализированный банк может помочь нам. Мы пришли в пафосный офис в «Москва-Сити», нас встретила секретарша с силиконовыми губами и огромной грудью. На ее рабочем столе не было ни единой бумажки.

– Чем они здесь занимаются, в этом банке? – удивленно спросил Паскаль.

Сам владелец банка на встрече вел себя высокомерно и не мог ответить на большинство интересовавших нас вопросов. Было очевидно, что здесь что-то не так. Интуиция нас не подвела – буквально через год он сбежал в США. Выяснилось, что деньги вкладчиков на балансе банка не отражались, а сразу похищались. От его махинаций пострадало больше 700 человек.

Мы потратили немало усилий на поиск законной схемы работы, ведь основная проблема заключалась в том, что продавцы подержанных автомобилей почти всегда хотели расчеты наличными, а на снятие были установлены лимиты, превышение которых подразумевало конские комиссии. Договорившись с несколькими банками, мы ударили по рукам с Паскалем.

Он сказал:

– I trust you, – и инвестировал первые 200 000 евро.

На эти деньги я купил машины и отправил их в Германию. Сделка прошла успешно. На каждой последующей продаже мы зарабатывали от 5000 до 50 000 евро в зависимости от марки автомобиля. Паскаль в общей сложности инвестировал больше миллиона евро.

Нужно понимать, что рынок продажи новых и подержанных машин был очень живым, мы работали не в вакууме. Здесь действовал принцип «у кого деньги, тот быстрее покупал», еще и сбивал цены. Случались моменты, когда Паскаль выбирал какую-то машину, говорил, что ее нужно брать, мы ехали смотреть и не успевали, потому что ее покупали конкуренты. Самыми востребованными, кстати, оказались Range Rover Autobiography и Evoque. Резкий скачок спроса на эти марки был связан с предстоящим в Саудовской Аравии принятием закона, разрешающего женщинам водить машины. Новости о возможном законе появились давно и автомобили в прямом смысле скупали сильно заранее.

Все машины мы отправляли в автосалон Паскаля: большое стеклянное здание и парковка на несколько сотен автомобилей, где они проходили предпродажную подготовку. Приезжали китайцы, африканцы, арабы, выбирали нужную модель и заключали сделки. После чего водители или автобусы доставляли машины в порт, и оттуда авто отправлялись по всему миру. Простая модель! Паскаль очень любил этот бизнес и занимался им с огромным удовольствием.

Я много времени проводил в Германии и увидел, как можно зарабатывать на левверидже (деньгах, взятых под сделку). В частности, чтобы мы не теряли машины из-за того, что Паскаль не успевал перевести деньги, я первый раз привлек инвестиции от нескольких людей. Первыми людьми, кто поверили в меня, стали Надежда – та самая, с которой мы работали в банке, и ее муж. За три месяца я смог заработать для них около 10 % в долларах плюс к капиталу, что явилось хорошим результатом. Так же мне давал заем Олег Иванов, который позже сыграл немаловажную роль в моем становлении как профессионала рынка, именно Олег научил правильно привлекать инвестиции.

Всего за месяц сотрудничества с Паскалем я заработал больше пяти миллионов рублей чистыми, при том, что половину прибыли забирал он сам. Это был рекорд, ведь раньше на закусках такую сумму получилось заработать примерно за год.

Более того, мне удалось вернуть от государства НДС. Если товар импортировали в Россию и с него уплачивали ввозной НДС, то, когда его отправляют обратно из страны, государство возмещает налог. Это давало мне возможность зарабатывать и выходить в плюс, даже когда машины просто продавали в ноль. За возврат НДС я благодарен сестре! Она подготовила кипы бумаг для камеральной проверки. Никаких взяток не давали, хотя нас запугивали, что мы ничего не получим. Это все ерунда, если делать правильно. Есть установленный законом срок в три месяца, и если за это время не приходит ответ, то надо просто написать жалобу, и чиновники зашевелются. Я тогда понял, что это самый правильный механизм действия в подобных ситуациях. В общей сложности мы вернули больше шести миллионов рублей НДС!

В период реэкспорта машин для получения долларовой выручки и спасения VIVO я очень сдружился с Паскалем. Его работа была абсолютно несистемной, но очень эффективной и прибыльной. Он постоянно все забывал, вел учет на коленке, часто косячил в документах, и это не мешало ему зарабатывать 100–200 тысяч евро в месяц. С одной стороны, я увидел в этом бизнесе большие возможности. С другой – понял, что снова стал барыгой. Начал заниматься деятельностью без какой-либо идеологии и миссии, как это было в торговле гаджетами. Несмотря на то что мы с Паскалем сблизились и делали крупные сделки, даже продали Ferrari и Bugatti, было очевидно, что это не мой мир, не мой бизнес и не те люди, которыми хочу быть окружен. Я предпочел дружить с ним, но не погружаться в этот бизнес и тем более не отказываться от VIVO.

Полученная прибыль от перепродажи машин позволила выжить, покрыть убытки, запустить производство в России, переключить продажи и продолжить рост.

## **Разногласия с партнером и продажа бизнеса**

Ситуация стабилизировалась. VIVO Global – так мы стали называть головную компанию во избежание путаницы – начала поднимать цены, постепенно уменьшая маржинальность моей компании и ухудшая условия контракта. Ко мне пришло отрезвление, я вдруг осознал, что наш бизнес абсолютно зависим и это не мой бренд. На организованное мной производство в России из Киева был поставлен брат Сергея, который впоследствии обиделся на него и стал конкурентом.

С брендом, кстати, были потенциально опасные для Сергея моменты. Во время открытия производства в России я спросил у него, зарегистрирован ли товарный знак VIVO. Выяснилось, что нет. В тот момент у меня работал молодой и предприимчивый коммерческий директор Саша, которого я взял из крупной молдавской дистрибьюторской компании. Он пришел ко мне с очень конкретным предложением:

- Слушай, я тут прайсы от производителей бактерий запросил и посчитал.
- И что?
- Бренд VIVO в РФ защищен?
- Нет пока, в процессе.
- Смотри, мы можем все сделать сами, зачем нам Украина? Их устранение из цепочки будет означать для нас 1,5 миллиона рублей дополнительной чистой прибыли в месяц!

## **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.