

Евгений Ойстачер

МА

D = 60,0

V = 0,1

СШТ

D = 25,0

V = 0,2

АБИР

D = 15,67

V = 0,3

ОВАНИЕ

D = 12,5

V = 0,4

или

## КАК ЗАСТАВИТЬ ВАШ БИЗНЕС РАСТИ

V = 0,5

V = 0,5

V = 0,6

V = 0,6

V = 0,7

V = 0,7

V = 0,8

V = 0,8

«В книге – правда, а не сладкий миф, мне это известно.  
ПУТЬ к успеху нельзя копировать,  
ПУТЬ к успеху необходимо изучать!»

А. Фридман

**Евгений Ойстачер**  
**Масштабирование, или Как**  
**заставить ваш бизнес расти**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39488917](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39488917)  
ISBN 9785449393562*

**Аннотация**

Вы – бизнесмен и хотите больше зарабатывать? В этой книге вы найдете действенные советы от предпринимателя с 20-летним опытом. Он построил B2B-компанию, работающую в 12 странах, с объемом продаж 5 млрд в год! Автор расскажет:· как вырастить крупный бизнес из малого,· как масштабировать вашу компанию,· какие ошибки совершают 9 бизнесменов из 10, и как их избежать вам,· как разработать действенную стратегию,· как заставить вашу команду расти и развиваться. Читайте и внедряйте!

# Содержание

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Отзывы                                | 5  |
| Предисловие от Александра Левитаса    | 7  |
| Об авторе                             | 10 |
| Аннотация                             | 12 |
| Благодарности                         | 14 |
| Введение                              | 15 |
| Часть 1.                              | 22 |
| Глава 1.                              | 22 |
| Почему бизнес-марафон,                | 23 |
| Личная жизнь должна быть в приоритете | 27 |
| Работа – планирование – отдых         | 28 |
| Глава 2.                              | 35 |
| Каким вы видите свой идеальный день   | 37 |
| через 10—15 лет?                      |    |
| Сколько денег вам нужно на жизнь      | 40 |
| ежемесячно?                           |    |
| Глава 3.                              | 44 |
| Четыре способа получения              | 45 |
| Способы получения активного дохода    | 65 |
| Конец ознакомительного фрагмента.     | 67 |

# Масштабирование, или Как заставить ваш бизнес расти

**Евгений Ойстачер**

*Дизайнер обложки* Октябрина Бакулина

© Евгений Ойстачер, 2022

© Октябрина Бакулина, дизайн обложки, 2022

ISBN 978-5-4493-9356-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# ОТЗЫВЫ

Рекомендую к изучению. Путь предпринимателя, ставшего бизнесменом и вырастившего мощный конкурентоспособный бизнес. Описаны подходы к управлению личными финансами, совмещения работы с личной жизнью. Ответ на вопрос, стоит ли спешить «отойти от управления». «Настройке» стратегического и оперативного управления + работа ключевых подразделений. В книге – правда, а не сладкий миф, мне это известно. ПУТЬ к успеху нельзя копировать, ПУТЬ к успеху необходимо изучать!

**Александр Фридман,**

**консультант и бизнес-тренер**

Как предприниматель и практик бизнеса, я не понаслышке знаю, что масштабировать своё дело можно только, масштабируя себя. В мыслях, целях, действиях. Эта книга помогает достичь ваших целей на несколько лет раньше с помощью инструментов, опыта и подсказок. Автор рассказывает про масштабирование бизнеса и как вдохнуть в него новую жизнь, а заодно вдохновляет историями успеха и подсказывает чего следует избежать. Рекомендую каждому собственнику и предпринимателю как качественную инвестицию в рост своего дела.

**Екатерина Иноземцева, основатель  
#FreePublicitySchool, кolumnист Forbes**

Мне, руководителю с 35 летним опытом управления, книгу читать было и интересно и полезно. Евгений показал, как на практике он воспользовался основными подходами в менеджменте и привнёс в бизнес- жизнь свои решения, инструментарии, свою индивидуальность. Это ценно вдвойне. Уверен, книга поможет топ-менеджерам достичь своих Сверх-Целей

**Владимир Моженков, бизнес-тренер, автор  
книги «ГЕНдиректора», лучший менеджер «Ауди»  
в Европе по признанию концерна Audi AG**

# **Предисловие**

## **от Александра Левитаса**

Вы сейчас держите в руках уникальную книгу.

Практическое руководство по развитию и масштабированию бизнеса, написанное основателем бренда ЕКФ.

Успешные бизнесмены в России редко пишут книги – в приоритете обычно дела, потом семья, потом хобби... До работы над книгой дело обычно не доходит.

На Западе едва ли не каждый крупный бизнесмен или глава корпорации в какой-то момент садится за клавиатуру, так что Вы можете прочитать книги, написанные Биллом Гейтсом, Ричардом Брэнсоном, Джоном Гетти, Джеком Уэлчем или Раймондом Далио.

А вот в России и странах СНГ редко какой успешный предприниматель находит время для работы над книгой. А если и случается ему написать книгу – как правило, из-под его пера выходит автобиография. Скорее художественная литература, чем учебник.

Такая уж сложилась в Россия традиция. Книги с полезными советами пишут эксперты вроде меня, чья основная работа – обучать и консультировать предпринимателей. А бизнесмены – такие, как Тиньков или Чичваркин – пишут о трудном детстве, первой любви, событиях юности, дружбе и пре-

дательстве, взлётах и падениях...

Тем удивительнее, что Евгений Ойстачер – основатель бренда ЕКФ, входящего в тройку лидеров на российском рынке электротехнического оборудования – решил сломать традицию и написать именно учебник для предпринимателей и руководителей. Пособие по созданию, развитию и масштабированию бизнеса.

Похоже, что Евгений писал книгу, представляя в качестве читателя себя же, но на 10 и на 20 лет моложе – и поэтому в книге он делится именно теми знаниями, которых обычно не хватает предпринимателям в начале пути, а затем на этапе роста бизнеса.

Я помогаю компаниям в России и других странах расти и развиваться, многим бизнесам помог вырасти вдвое-втрое, а иным и в десять раз, и больше. И я как эксперт знаю, что есть ключевые моменты, когда владелец компании встаёт перед выбором, как витязь на распутье – «Налево пойдёшь... Направо пойдёшь...»

В такие моменты важно принять верное решение – потому что ошибка может затормозить рост компании на несколько лет или даже привести к спаду. И не только принять решение, но и грамотно воплотить его в жизнь.

И в этой книге Евгений рассказывает о том, какие ключевые решения ему приходилось принимать по мере роста бизнеса, почему он делал именно такой выбор, и как он рекомендует Вам действовать в подобной ситуации. Рассказы-



вает о том, к каким результатам привели его главные решения – удачные или не очень.

Делится теми принципами, благодаря которым компания ЕКФ, стартовав когда-то с нуля, вышла на объём продаж в 5 миллиардов в год.

Если Вы уже руководите компанией, или же всерьёз планируете создание собственного бизнеса – опыт и советы Евгения Ойстачера могут оказаться неоценимо полезны для Вас.

**Александр Левитас, эксперт по маркетингу и развитию бизнеса, автор бестселлеров «Больше денег от Вашего бизнеса» и «Экспресс-маркетинг»**

# Об авторе



Евгений Ойстачер

Родился в Москве в 1980 году.

Предприниматель с 20-летним опытом работы.

Основатель бренда EKF – одной из ведущих компаний в области производства и продажи оборудования для распределения электроэнергии, автоматизации и энергосбережения.

Бренд представлен во всех городах России и еще в 12 странах мира. 200 дистрибьюторов, более 10 000 артикулов и десятки тысяч референций-установок в гражданском и промышленном строительстве за 15 лет. <http://www.ekfgroup.com/>

Co-founder ALB (производство и продажа энергосберегающих светильников для промышленности, городов и ЖКХ). <http://www.alb.ru/>

Финалист конкурса «Предприниматель года – 2018» от Ernst & Young.

Эксперт по работе с Китаем.

Ведет собственный YouTube-блог «Гореть, не перегорая», где рассказывает про компании из электротехнической отрасли, а также делится своим опытом работы.

Активно путешествует. Посетил 65 стран мира. Женат, трое детей.

# Аннотация

Вы – предприниматель и хотите больше зарабатывать?

Вас не устраивает масштаб вашего бизнеса – хочется, чтобы он рос быстрее? В этой книге вы найдете действительно работающие советы от предпринимателя с 20-летним опытом, который построил в России с нуля собственный бизнес – крупную производственную B2B-компанию, работающую в 12 странах мира и продающую на 5 млрд руб. в год.

От первого лица вы узнаете то, о чем редко говорят вслух: как на самом деле работает настоящий российский бизнес и что нужно делать, чтобы построить крупную компанию, которая будет постоянно расти.

Автор изложит:

- финансовые рекомендации, которые помогут вам сэкономить миллионы;
- как вырасти в крупный бизнес и при этом не поседеть;
- пять основных способов масштабирования вашей компании;
- основные ошибки предпринимателей;
- как разработать действенную стратегию и как сделать из нее план, который будет понятен вашим сотрудникам;
- практические рекомендации по работе с вашей командой: вы узнаете основные этапы жизни ключевых отделов торгово-производственных компаний;

– как заставить вашу команду расти и развиваться.

Никакой теории. Только то, что испытано на себе и реально работает. Книга адресована предпринимателям, которые уже имеют свой бизнес или только задумываются о нем, а также руководителям, которые хотят роста своих компаний.

Читайте и внедряйте!

# Благодарности

Выражаю искреннюю признательность:

- всем моим клиентам, на которых я безбожно тренировался все эти годы, не спрашивая их разрешения. Хочу попросить у них прощения за то, что экспериментировал на них и часто выдавал себя за того, кем еще не являлся;
- моим партнерам, с которыми я начинал и продолжаю работать. Спасибо вам за то терпение, которое вы проявляли ко мне;
- моей дорогой команде ЕКФ – за то, что ребята выносили и выносят тот высочайший темп работы, который я задаю.

Хочу сказать спасибо всем, с кем когда-либо работал!

Вы потрясающие люди, и каждый из вас обогатил меня.

Отдельное спасибо моей жене Анне. Именно она дала мне возможность заняться всерьез моим любимым делом. С ее помощью я справлялся с бесчисленными стрессами, которые получал на работе. Своей заботой она помогала мне найти силы двигаться вперед – когда казалось, что проще сдаться.

# Введение

– Продажи упали на пять процентов по сравнению с прошлым годом. Это в рублях. А в товарных единицах – на все двадцать, – грустно сообщил директор по продажам на первой квартальной планерке.

– А расходы, напротив, выросли на 15 процентов. По итогам квартала мы в минусе, – еще более уныло добавил финансовый директор.

– По нашим данным, основные конкуренты выросли в среднем на 20%, и, значит, дело не в сокращении рынка, – отметил директор по маркетингу.

– Текучка за последний год составила 40%, и это больше, чем в предыдущем году, – дополнил директор по персоналу.

Я присутствовал на этой встрече топ-менеджеров моей компании ЕКФ весной 2015 года и слушал докладчиков с нескрываемой тревогой. Именно тогда я решил: надо что-то менять. Еще пара таких планерок – и будет поздно. Определенно, надо снова впрягаться самому.

Так я решил вернуться в систему активного управления компанией.

Всего тремя годами ранее, в 2012 году, я вышел из операционного управления и доверился нашему новому менеджменту. Притом с 2002 по 2012 год наша ЕКФ росла в сред-

нем на 25 процентов ежегодно, и в пиковый год мы достигли великолепного уровня продаж – почти 100 миллионов долларов.

Сидя на той планерке, я крутил в голове вопрос: «А смогу ли я что-то изменить?»

Ведь буквально за пару лет мы растеряли три четверти кадров и утратили лояльность дистрибьюторов. Вдобавок закрыли два из трех производств в России – не смогли загрузить заводы.

Как вернуться к росту продаж? И возможно ли что-то изменить, если сделано столько ошибок, а рынок в целом неблагоприятный? РБК и «Ведомости» каждый день публиковали все более и более пессимистичные прогнозы. Курс рубля упал вдвое. Кредитов почти не давали, а если и удавалось получить, то лишь по запредельной ставке. Зарубежные инвесторы испарились.

В общем, это был совершенный кошмар – и одновременно вызов.

С той печальной планерки прошло всего три года. С тех пор мы:

- нарастили объем продаж более чем на 60 процентов и вернули доверие клиентов;
- увеличили ассортимент выпускаемой продукции в полтора раза;
- два раза подряд вошли в топ-100 лучших работодателей России по версии HeadHunter.ru;



– я стал финалистом конкурса «Предприниматель года – 2018» от ЕУ.

И это далеко не все.

А значит, дело не в рынке, и не в курсе валюты, и не в присутствии инвесторов, а в том, как мы управляем нашим бизнесом.

**Успех вашего бизнеса зависит от того, как вы им управляете.**

В этой книге я хотел бы помочь тысячам предпринимателей найти ответы на вопросы, которые все мы регулярно задаем себе:

- Как заставить мою компанию расти быстрее конкурирующей?
- Что еще можно сделать, чтобы бизнес стал более масштабным и прибыльным?
- Как мне получить доходы, которые позволят мне вести такую жизнь, как я хочу (а заодно и узнать, сколько на самом деле мне нужно денег)?
- Как составить понятный моим сотрудникам план развития и не тратить много времени на планирование в стремительно меняющемся мире?
- Как реализовать этот план и при этом не просидеть всю жизнь на работе?

- Как найти баланс между круглосуточной пахотой (а именно столько работают начинающие бизнесмены) и личной жизнью?

С этими мыслями я когда-то шел на работу и с ними возвращался домой – как и многие из вас сегодня. Полагаю, что смог найти ответы. Теперь мне хотелось бы поделиться с вами тем, что я узнал.

Речь не идет о личной истории сказочного успеха. Да, за последние 20 лет у меня было много достижений, но были и жестокие провалы. Благодаря последним я стал сильнее. Мне хотелось бы предостеречь вас от повторения моих ошибок. «Эксперт – это человек, который совершил все ошибки», – сказал когда-то нобелевский лауреат Нильс Бор. Думаю, что именно совершая тысячи удачных и сотни неудачных шагов, я научился тому, что умею сегодня.

Моя книга – о масштабировании бизнеса, то есть о росте. И сразу вопрос: а нужен ли рост вообще? И если нужен, то зачем?

Бизнес – это самая популярная и самая азартная игра в мире. В ней участвуют миллиарды людей и сотни миллионов компаний. В каждом сегменте, на каждом рынке и на каждой территории работают десятки, сотни, тысячи бизнесов. Вы будете конкурировать со всеми ними одновременно. Пусть даже в вашей отрасли вашими прямыми конкурентами будет всего пять компаний – вы не можете спокойно

оставаться одной из них, не расти и безбедно существовать годами. Если вы не растете или, не дай бог, падаете – это первый звонок, а второго ваша компания может уже не услышать. Каждый год неумолимый рынок будет забирать, перемалывать, отправлять в небытие 5—10% компаний – наиболее неэффективных. Эти компании или разорятся и исчезнут, или будут поглощены.

Чтобы бизнес давал существенные доходы, вам надо опережать конкурентов. А для этого надо постоянно расти.

Кстати, еще одним доводом в пользу роста вашего бизнеса будет интересная закономерность: вам никогда не будет хватать заработанных денег. Дело в том, что людям свойственно всегда хотеть большего.

При всей трудоемкости управления ваша жизнь не должна ограничиваться одними помыслами о работе. Последняя должна быть лишь средством достижения ваших личных целей. Более трети года я провожу в путешествиях по всему миру и при этом успешно управляю крупной компанией. О таком образе жизни мечтают девять бизнесменов из десяти. Я расскажу вам, как такое возможно.

Почему я вообще решил написать эту книгу?..

Вспоминая себя, каким был 20 лет назад, я понимаю: мне бы очень хотелось, чтобы тогда рядом со мной оказался человек опытнее, сильнее, значительнее меня. Человек из крупного и успешного бизнеса. Желательно, чтобы оборот этого бизнеса был раз этак в десять больше, чем моего. Тогда

я смог бы задать ему многочисленные вопросы... Но таких знакомых у меня, к сожалению, в те годы не было. Поэтому все свои ошибки и их последствия я ощутил на себе и достиг своего положения куда позже, чем мог бы.

Мое искреннее желание – помочь вам достичь ваших целей на несколько лет раньше и сэкономить миллионы.

Я решил, что книга должна состоять из двух частей.

В первой, которая называется «Подготовка», мы поговорим о том, для чего вам расти и как масштабироваться. Для начала мы вместе разберемся, что должно стать вашим приоритетом: работа или что-то другое?

Затем я расскажу об основных способах заработка. Далее мы переведем все известные нам показатели в цифры и узнаем, какого же масштаба бизнес нужен именно вам. Вы сами увидите разницу между ситуацией «как есть сейчас» и «как может быть». А после этого я покажу как разработать простую и эффективную стратегию, которая поможет расти быстрее рынка и гораздо скорее достичь желаемого уровня. Я постараюсь максимально доступно и с учетом российских реалий разъяснить то, о чем пишут в книгах по стратегии именитые авторы.

Во второй части, «Действуем», вы узнаете, как наиболее быстро реализовать разработанный вами план. Я поделюсь личным опытом в отношении генерации доходов. Расскажу про работу ключевых отделов российских компаний, работающих в торгово-производственной сфере бизнеса, и пока-

жу их усредненную эволюцию. И, конечно же, укажу на основные ошибки, которые часто встречаю у знакомых предпринимателей. Многие из них совершал когда-то и я.

# Часть 1.

## Подготовка

### Глава 1.

### Готовимся

### к бизнес-марафону

*Как не перегореть на работе?*

*Как совместить личные и рабочие приоритеты?*

*Как определить, что важнее?*

Первые пять лет своей предпринимательской карьеры я сходил по работе с ума. Мои мысли крутились вокруг нее в будни и по выходным, и днем и ночью. Со временем я стал смахивать на зомби: тело уже дошло до дома, но мозг пребывал в офисе, и я говорил только о бизнесе. Родственники и друзья начали непрозрачно намекать, что я не совсем нормален. А я злился! Как же они не понимают, что бизнес – это важно и что я должен выложиться здесь и сейчас по максимуму?

Со временем я осознал, что бизнес – это игра в долгую, или, если угодно, бег на длинную дистанцию.

Посмотрите на известных европейских или американских

бизнесменов. За исключением юных ИТ-гениев, это сплошь люди в возрасте 40—65 лет и с опытом в бизнесе по 20—30 и более лет.

Пора снять розовые очки, к которым приучила нас быстрорастущая экономика России начала 2000-х! Сейчас расти стало существенно сложнее. Конечно же, мы еще увидим эффектный взлет молодых компаний и будем свидетелями красивых историй успеха. Но это скорее удел удачливых единиц.

Многим же из нас, как и сотням тысяч остальных предпринимателей, предстоит долгая работа по улучшению своего бизнеса. И у этой истории нет ни конца, ни края. Это может быть «шлифование» той же компании, в которой вы трудитесь сейчас, или развитие новой. Но важно осознать, что, скорее всего, вы будете заниматься совершенствованием бизнеса всю вашу жизнь.

Именно поэтому я начну сейчас не с рецептов роста, а немного с отвлеченной, на первый взгляд, темы, а именно — с подготовки к вашему длительному бизнес-марафону.

## **Почему бизнес-марафон, а не бизнес-спринт?**

Спринт — это быстро и недолговечно. Стремительный взлет и такое же падение. Модный хайповый бизнес, стартап, «быстро запустить и отработать тему», «организовать краудфандинг», «провести ICO» и так далее и тому подобное...

Об этом грезят многие начинающие предприниматели, подобными историями пестрит интернет. Спринт – это работа с близким горизонтом. Бизнесмен-спринтер не особенно задумывается о том, что его ждет через год или пять лет.

Но откройте список Forbes или любой подобный список богатейших предпринимателей России (а лучше – мира) и попробуйте найти в нем кого-то, кто использовал бы такую модель бизнеса! В лучшем случае вы обнаружите 1—2 процента спринтеров. А остальные 99 потратили десятилетия, чтобы попасть в этот список, и все они очень много работали.

Все мы хотим чуда – попасть в этот один процент. Но надеяться на чудо наивно. Лучше сразу быть готовым к наиболее вероятному сценарию – долгому бизнес-марафону.

Нужно сразу подготовиться к тому, что предстоит работать долго и стабильно, не перегорая.

Я часто вижу предпринимателей, которые делают не то, что им нравится, и притом боятся что-то изменить. Со временем это отражается на их работе: они недовольны ее результатами, избегают встреч с клиентами и даже сотрудниками. Они думают: «Я ничего не могу изменить, надо терпеть и как-то выживать». Ясное дело, такое отношение только ухудшает их и так чахлый бизнес.

Люди перегорают, когда делают что-то чуждое их натуре или то, во что сами не верят. Чтобы этого не произошло, когда вы уже будете на полпути к цели, лучше потратить



немного времени и определиться с жизненными ориентирами и ценностями с самого начала.

И конечно же, бизнес не должен быть единственным занятием вашей жизни. Не применяйте подход в стиле: «Вот заработаю – и тогда начну интересно жить!» Я призываю вас с самого начала рассматривать работу как всего лишь часть вашей жизни – безусловно, очень значимую, но только часть.

Я всегда отчетливо понимал, что невозможно добиться успеха в бизнесе, если не выкладываться по полной. На работе нельзя лениться и сачковать. Нельзя «не кушать лягушек» по утрам (для тех, кто не знает, это выражение означает «сделать с утра самое неприятное дело, которое вы все время откладываете на потом»).

Надо много-много вкалывать.

И при этом нужно как-то успевать жить и пользоваться результатами своего труда. О том, как и ради чего жить, написаны тысячи книг. Чаще всего мнения авторов сводятся к тому, что человек должен быть счастливым; далее следуют многочисленные разнообразные советы по достижению такого счастья.

А что же, в самом деле, делает вас счастливым? Особенно если учесть, что вы уже частично помешаны на своей работе?

Михай Чиксентмихайи, психолог, исследующий состояние счастья, в своей книге «Поток. Психология оптимального переживания» показал, что мы можем быть счастливыми на работе, входя в так называемое состояние потока.

Его слова полностью подтвердились на моем опыте. Входишь в офис, начинаешь погружаться в дела – и вот, пожалуйста: глазом не успеешь моргнуть, а за окном уже темно.

Значит ли это, что надо больше работать и быть счастливым? Думаю, нет.

В одной из книг по управлению временем я прочитал интересную рекомендацию: «Представьте себе, что вы на приеме у врача и он сообщает: жить вам осталось всего один год. Врачебная ошибка исключена. Что вы сделаете?»

И в самом деле, что? Как бы вы провели этот год?

В офисе? Сомневаюсь!

А если тот же врач сообщит, что жить вам осталось всего три месяца?

В такие моменты человек понимает, как много он хотел бы сделать в этой жизни и как мало у него осталось времени. Он еще может, он еще хочет. Но он уже не успеет.

Попробую догадаться, чего захотелось бы вам.

Скорее всего, вы хотели бы много времени проводить с семьей и друзьями. Побывать там, куда давно собирались и постоянно откладывали. Возможно, вы решите заняться благотворительностью или чем-то значимо полезным для общества.

И вряд ли вы до последнего дня будете лететь в офис к девяти утра и сидеть там до семи вечера. Эта бурная деятельность вдруг покажется вам бессмысленной.

Я тоже был уверен, что существую ради денег и моя глав-

ная цель в жизни – успешная компания. Но при подобной «врачебной» постановке вопроса даже такой упертый и бизнес-ориентированный человек, как я, понимает, что мы созданы не только для работы.

Давайте перестанем себя обманывать.

## **Личная жизнь должна быть в приоритете**

Возможно, сейчас вы считаете иначе, но рано или поздно к такому выводу приходят почти все. Возможно, вам понадобится еще пять, десять или двадцать лет, прежде чем вы осознаете: работа – не главное. Лучше, конечно, побыстрее.

Теперь вам обязательно нужно подумать о том, как интегрировать эту мысль с вашим бизнес-марафоном. По моему убеждению, чтобы бежать долго и ровно, нужно сперва осознать, что, посвятив себя лишь работе, пусть и любимой, вы упадете задолго до финиша.

Вам надо найти удобное для вас соотношение хобби, личной жизни и работы.

Прямо сейчас посчитайте, сколько времени вы уже тратите на работу.

В календарном году примерно 265 рабочих дней и 100 выходных. Порядка 70% дней нашей жизни – рабочие. Во всяком случае, у обычных людей.

# Работа – планирование – отдых

Вы легко можете уравнивать рабочие дни с выходными. Лучший способ сделать это – чередовать короткие спринты в работе, планировании и отдыхе.

Вот как это происходит.

На работе вы выкладываетесь по полной, максимально эффективно. На отдыхе – полностью переключаетесь на другую деятельность, чтобы в итоге суметь посмотреть на ваш бизнес свежим взглядом. А в промежутках – планируете свой следующий спринт и решаете, как сделать его максимально продуктивным.

Лично я эти промежутки совмещаю с отпусками, то есть с отдыхом. Да, некоторое количество времени уходит на планирование. Сторонний наблюдатель примет меня за обычного отдыхающего, но на самом деле от 10 до 30 процентов времени я читаю, планирую и разрабатываю план дальнейших действий. На отдых отводится все остальное время.

Такой распорядок позволяет мне сохранять высокий уровень работоспособности в течение многих лет. Я бегу и не устаю.

Кстати, раз уж речь о марафоне: сколько он будет продолжаться?

Начните с условной перспективы в 10—20 лет. Для большинства из нас это огромный срок, за это время любая ра-

бота и любой вид деятельности может порядком надоест. Но наемный сотрудник может достаточно легко поменять работу. А вот если у вас свой бизнес и он вам порядком надоест, вы вряд ли сможете с легкостью выйти из него. По своему окружению я замечаю, что 95% владельцев бизнеса продолжают заниматься тем же самым делом, что 10—20 лет назад. По сути, большинство из них не выходят из своего дела никогда.

Так что представьте себе, что то дело, которым вы занимаетесь сегодня, — оно до конца жизни.

Вот и еще одна причина, по которой вам нужно хотя бы в первое время заставлять себя думать: «А чем еще, помимо работы, мне интересно заниматься?» Как бы вам ни хотелось делать что-то приносящее прибыль, сначала запланируйте свое хобби. Прежде чем бежать марафон, подумайте, как вы будете отдыхать.

Пусть хобби будет стоить денег — это нормально. Вы можете себе позволить тратить заработанное на увлечения. Выделите на них до 10—15% от своих текущих доходов.

Что может стать вашим увлечением?

Что сможет переключать вас и полностью отвлекать от работы? Это не праздный вопрос: хобби должно быть настолько интересным для вас, чтобы оно могло заставить забыть о работе!

Сомневаюсь, что поход в ресторан сделает это (хотя все мы разные; возможно, вы гурман). Кто-то любит занятия му-

зыкой, походы в театр или музей: искусство его полностью перезаряжает. И все же мне кажется, что большинству из нас требуется что-то потяжелее.

Наиболее популярное хобби – спорт. Скорее всего, любительский: бег, теннис, спортзал, бассейн или даже футбол с друзьями. Некоторые идут дальше и занимаются экстремальными видами: серфингом, кайтом, гидроциклами, мотоспортом, полетами на самолетах-вертолетах и так далее. Всего не перечислить.

Серьезным увлечением могут стать путешествия. Они обычно стоят денег (хотя есть масса способов путешествовать бюджетно), зато приносят массу впечатлений.

Путешествия – мой способ на время забыть о работе. Почему я выбрал именно его?

В детстве мама покупала мне мой любимый журнал «Вокруг света». Тогда это была единственная возможность узнать что-то про окружающий мир. Я читал его и думал: «Какая наша планета огромная! А смогу ли я поехать хоть куда-нибудь, когда стану взрослым?»

И вот, заработав первую тысячу долларов, я сказал себе: «Друг мой Евгений, пора. Жизнь слишком коротка для того, чтобы провести ее просиживая штаны в треугольнике «дом – работа – магазины – рестораны – дача с друзьями». И принялся за дело. Я поставил себе цель, казавшуюся тогда почти недостижимой: 3—4 раза в год посещать новые страны и тратить на поездки до 20 процентов от заработанного.

Путешествия казались мне очень дорогими, ведь я еще был студентом университета. Но я все равно выделил 300 долларов из тех первых денег, что смог заработать по ночам, работая в казино, и купил путевку в трехзвездочный отель в Турции. И хотя там не было кондиционеров и стояла 55-градусная жара, я просто влюбился в путешествия. А заодно понял, что мне нужно гораздо больше зарабатывать. То есть они стали и еще большим стимулом для меня.

Потом добавились популярные тогда Египет, Таиланд... Мне представлялось, что, побывав в первых трех странах, я уже «повидал мир». Но оказалось, что мир куда больше! Да и каждая из трех стран так разнообразна, что изучать ее можно годами. Так мой список желаемых направлений стал расти и растет до сих пор.

Вот уже 20 лет я твердо делаю то, что решил тогда. Потихоньку список посещенных стран вырос до семидесяти. Это все те же 3—4 новые страны в год.

Каждый год я составляю список стран, которые мы с семьей хотели бы посетить. Потом мы присваиваем каждой стране от одного до трех баллов: чем выше балл, тем интереснее для нас страна. Затем делим поездки на долгие (2—3 недели), средние (7—10 дней) и краткие (на выходные). После мы еще добавляем графу «с детьми/без детей» и далее раскидываем приглянувшиеся нам страны по возможным свободным датам.

Начинаем, конечно же, с каникул и праздников. Новогод-

ние и майские праздники планируются за 6—7 месяцев вперед. Это самый высокий сезон, и мы не хотим покупать отдых за двойную цену.

Затем мы смотрим свободные промежутки между отраслевыми выставками и конференциями, где я обязательно должен быть. Если мероприятия проходят за границей, мы смотрим, нет ли в списке попутных направлений.

Далее выбираем уик-энды, совмещенные с официальными праздниками. И наконец, рассматриваем обычные выходные дни, к которым можно добавить, например, пятницу.

Таким образом мы формируем перечень поездок на год. Это может показаться сложным, но на самом деле такой список вы сделаете за 2—3 часа, то есть за один вечер.

Самое интересное, что наш список не становится меньше. Мир действительно огромный, и удивительных мест хватит на всю жизнь. Вам не обязательно тратить большие деньги на дальние поездки. Не обязательно ездить за границу. Важнее всего другое: все это должно быть настолько интересно для вас, чтобы мысли о работе вас какое-то время не посещали! В результате вы вернетесь к делам обновленным, свежим.

Что дает вам такое увлечение (кроме впечатлений и расходов)?

Во-первых, возможность регулярно и планомерно чередовать «работу» и «неработу». В промежутке между работой вы будете успевать подзарядиться новыми эмоциями и передох-



нуть от рабочих будней. Поверьте, на вашу долю их еще хватит! Возможно, вы недавно занялись своим делом и в вас еще бурлит неиссякаемый источник оптимизма и тяги к действиям. Это хорошо, это замечательно! Просто рано или поздно он иссякнет. Так случается со всеми; не думайте, что вы особенный.

Во-вторых, появится возможность регулярно смотреть на свой бизнес сторонним взглядом. То, чего вы не замечаете, потому что находитесь ежедневно в своем офисе или в кругу ваших клиентов и поставщиков, будет заметно на расстоянии. Десятки раз я находил ответы на по-настоящему сложные вопросы как бы между делом, по дороге из отпуска домой. Это удивительно!

В-третьих, когда вы потратите часть времени на себя, у вас останется его меньше на работу. Так что вам просто обязательно придется научиться отделять главное от второстепенного! Всегда найдется куча дел, которые «неплохо бы сделать». Выбрав главные, вы поступите мудро и получите максимальную эффективность.

В-четвертых, ваше увлечение на самом деле переключит ваши мозги. Все эти бесконечные «А что я мог бы сделать лучше?», «А как победить конкурента Лешу?», «А как конкурент Петя ухитряется держать такие цены?», крутясь в голове ежедневно с утра до вечера, лишают вас остроты, прозорливости, стратегического видения.

Хобби поможет вам легко переключиться на режим «вне

офиса». Любой наемный сотрудник делает это очень легко – ему достаточно бросить взгляд на часы и увидеть, что рабочий день окончен. Вам, предпринимателю, будет гораздо сложнее, вам нужны дополнительные поддерживающие средства. Даже обычная тренировка в зале после работы поможет вам выйти из этого бесконечного круга мыслей.

Подведу итог: увлечение поможет вам дольше поддерживать ваше желание плодотворно работать. Невероятно ценный эффект! Ваша задача номер один – найти такое увлечение, если у вас его пока нет.

Подумайте и определите: чем вы могли бы заняться в качестве хобби?

Что может отвлекать от вас работы больше всего?

Что действительно заставит вас переключиться?

После того как вы нашли дело, которое поддержит ваше горение на работе, давайте разберемся, *ради чего* все это.

## **Глава 2.**

# **О личных финансовых целях**

*Что есть ваш максимум и ваш минимум?*

Вы когда-нибудь задумывались, сколько денег вам нужно будет в тот момент, когда вы перестанете работать? Какую сумму вы сочтете достаточной?

Понимаю, что вопрос звучит несколько наивно: денег много не бывает. Но от вашего ответа зависят ваши дальнейшие действия.

Я заметил, что, ставя самому себе конкретные финансовые цели, рано или поздно их достигаешь. Тут нет никакой магии, речь даже не о силе визуализации. К четко сформулированной цели легче двигаться.

На первом курсе университета для меня было круто зарабатывать тысячу долларов в месяц, а на втором курсе я уже имел этот доход. Следующей планкой стали три тысячи – на то, чтобы взять эту высоту, ушло около двух лет. Потом я мечтал, как стану зарабатывать десять, а затем – тридцать тысяч долларов в месяц. И каждый раз спустя какое-то время все получалось.

Представили себе цифры? Они не случайны. Я называю это законом утроения, а звучит он так: «Всегда хочется иметь втрое больше, чем уже есть». Это мой личный закон;

ваши цифры могут быть другими.

Главное в том, что у вас должна быть конкретная сформулированная цель. Она может вас пугать поначалу. Но постепенно ваш мозг к ней привыкнет и начнет понемногу работать – искать пути к воплощению.

Возможно, вам несвойственно ставить себе цели – есть такой тип людей. Вам может казаться, что без них жить проще и интереснее, так как жизнь время от времени подкидывает приятные неожиданности. Отчасти это верно. Но верно и то, что наравне с приятными сюрпризами будут и неприятные, которые выбьют вас из колеи, отбросят назад, не принесут никакой радости. Давно доказано, что люди со сформулированной целью достигают существенно большего, чем люди без нее. Внезапные проблемы не выбивают их из седла.

Возможно, ваша цель – вовсе не деньги. Допустим, вас устраивают ваши доходы. Ваш бизнес растет, и конкурентов не видно на горизонте. Но поверьте моему опыту: конкуренты обязательно придут и затопчут вашу поляну, а рынок еще не один раз поменяет вектор своего развития.

Тучные годы могут смениться тощими. И о таких временах также стоит подумать наперед и заранее определить, сколько денег вам было бы достаточно иметь для безбедной жизни.

Если вы не знаете, сколько вам нужно денег, или сумма, которую вы называете, взята с потолка, то копните чуть глубже.

Ответьте себе и только себе – честно, не притворяясь:

## **Каким вы видите свой идеальный день через 10—15 лет?**

Не ограничивайте полет фантазии. *Идеальный день!*

Где бы вы хотели очутиться?

Что это за место?

Что хотели бы делать с утра? В обед? С кем бы поужинали?

Куда вернулись бы после и чем бы занялись перед сном?

Попробуйте отложить книгу, закрыть глаза и представить во всех деталях тот самый счастливый и правильный день. Это, казалось бы, несложное упражнение может дать вам тот самый ориентир, к которому захочется стремиться.

Несмотря на то что все мы разные люди, хотим мы примерно одинаковых вещей. Не так сложно представить, чего же мы хотим, и выразить нашу мечту в цифрах.

Допустим, вы решили, что идеальным утром проснетесь в своем загородном доме в лесу или в большой и светлой квартире с видом на горы и море.

Вы вряд ли скажете: «Мечтаю проснуться и побежать на свой любимый завод на совещание...» Хотя может быть и такое. Но даже в этом случае вы будете иметь в виду приятное место и встречу с приятными вам людьми.

Вы наверняка проведете часть идеального дня с семьей,

друзьями. Часть дня отведете на любимое занятие.

Так сколько же стоит эта ваша мечта и что в ней самое дорогое, если измерять ценность деньгами? Обычно это недвижимость, которую вы нарисовали в своем воображении: квартира, дача, дом, участок земли. За недвижимостью следует дорогой транспорт: автомобили, яхты, самолеты. Все остальные «хотелки» на фоне этих желаний – полная ерунда с финансовой точки зрения, поэтому не будем на них останавливаться.

Вернемся к недвижимости. Сколько может стоить дом вашей мечты? Десять миллионов? Пятьдесят? Сто пятьдесят? А может, все полмиллиарда?

А что, если вам хочется несколько домов? Один для себя и парочку для родных и близких?

Примерно определите цену каждого объекта и запишите суммарную стоимость.

То же самое сделайте и с остальными материальными пунктами, которые составляют ваш идеальный день через 15 лет.

Не забудьте добавить сюда ваши хобби, если они требуют существенных затрат (вдруг вы решите увлечься автогонками на ретроавтомобилях?). Вспомните про траты на возможное обучение детей и помощь родителям.

Сложите в столбик стоимость самого важного, чего вы хотели бы иметь, самого дорогого. У вас получится *сумма-максимум*.

А теперь сделайте то же самое, но попроще. Заодно и определите: возможно ли «упростить» ваш идеальный день?

К примеру, вы мечтаете о «Феррари», но ведь и BMW – отличная комфортная машина. А если очень захочется прокатиться в «Феррари», его можно взять на пару дней в аренду. Чаще он вам все равно не понадобится, будет только пылиться и ржаветь. Если же вы ярый фанат спорткаров и чувствуете, что конкретную мечту в аренду точно не взять, тогда делайте вывод: этот пункт из списка упрощению не подлежит. Считайте стоимость мечты без всяких скидок.

Аналогично поступаем с яхтами и самолетами. Помните историю о двух самых счастливых днях в жизни владельца яхты? Напомню: он бывает счастлив всего дважды – в день ее покупки и в день продажи. Ведь о яхте надо постоянно заботиться: платить за стоянку, убирать и чистить, ремонтировать и контролировать работу персонала, платить немалый налог... Так зачем ее покупать? Почти любой предмет роскоши, включая бриллиантовое кольцо, можно арендовать. Вам не обязательно тратить годы своей работы на то, чтобы просто владеть дорогой вещью.

В аренду можно брать и дома: по всему миру, на любой срок, на любой вкус. AirBnB вам в помощь. (К слову, пользуясь случаем, дам совет опытного человека: никогда не покупайте дом в какой-либо неизвестной вам местности, пока не поживете хотя бы в двух разных арендованных домах

неподалеку. То, что вам казалось интересным опытом изда-  
лека, может выглядеть изнутри совершенно по-другому.)

Посчитайте еще раз и запишите *сумму-минимум*, которой  
вам вполне хватило бы, чтобы осуществить вашу мечту.

Итак, у вас есть единоразовый *минимум и максимум*, ко-  
торый вам был бы нужен.

Назовем эти цифры «целевыми суммами идеального  
дня – минимум и максимум».

Следующий шаг – понять:

## **Сколько денег вам нужно на жизнь ежемесячно?**

На этом этапе вам надо вычислить, какое количество де-  
нег потребуется, чтобы оплачивать расходы идеального ме-  
сяца, включая средства на содержание домов и яхт, которые  
вы накопили чуть раньше, или арендных платежей.

Это не та пенсия, которую вам, может быть, когда-нибудь  
заплатит государство.

Это та «пенсия мечты», которую вы хотите.

Говорят, что с годами потребности человека сокращают-  
ся. Но вы наверняка не хотите «ничего не делать» после 65.  
Вам нужны средства на содержание вашей недвижимости,  
обновление автомобиля, поездки по миру и подарки внукам.  
У вас впереди еще от 10 до 30 лет карьеры. Будьте смелее!  
Десятки миллионов людей подошли к пенсионному возрас-



ту, располагая всем тем, о чем вы мечтаете сейчас! Вы ничуть не хуже их и тоже сможете.

Осмелюсь предположить, что через 10—15 лет вы хотели бы иметь на ежемесячные расходы один миллион рублей или больше. Верхней границы, естественно, нет; кому-то не хватит и миллиона долларов. Впрочем, будем реалистами. Остановимся на *миллионе рублей в месяц* в ценах 2018 года и представим, что цены через 15 лет останутся сегодняшними. В целом этой суммы, скорее всего, будет достаточно, чтобы при наличии собственной недвижимости обеспечить вам и вашей семье достойную жизнь почти в любой точке мира.

Итак, миллион в месяц, 12 миллионов в год. И это только на текущие расходы. Покупка новых квартир и яхт в эту сумму не включена.

Что делать дальше?

Вспомнить об инфляции и перевести все расчеты в твердую валюту.

Нет валюты, которая бы не подвергалась инфляции. И рубль, и доллар, и евро, и франк, и юань постепенно обесцениваются. Твердые валюты за 25 лет могут обесцениться в два раза. Рубль и развивающиеся валюты теряют в цене примерно в два-три раза быстрее. Да, к сожалению, рубль к твердым валютам не относится и вряд ли станет таковой в ближайшие двадцать лет.

А это значит, что при среднегодовой рублевой инфляции

в 5% ваши 12 млн рублей через 10 лет будут равны приблизительно 7,2 млн по покупательской способности. Около 40% ваших денег съест инфляция. Чтобы поддерживать запланированный уровень расходов, через десять лет вам понадобится не 12, а почти 17 миллионов рублей в год.

Чтобы не попасть впросак, лучше всего планировать идеальную жизнь в твердой валюте, например в долларах. Долларовая инфляция в настоящее время составляет чуть меньше 2 процентов в год. Это значит, что через 10 лет вам понадобится примерно на 20% больше денег в долларах, чем сейчас.

Переведем 12 млн рублей в доллары по курсу 70 руб. (2018 год) и прибавим 20% в долларах на инфляцию.

Получится чуть *больше 200 тысяч долларов*.

Назовем их «ежегодной идеальной пенсионной суммой».

Само собой, вам не обязательно через 10 лет уходить на пенсию! Это не самоцель. Вы можете продолжать работать и получать от этого удовольствие. Но вдруг вам захочется заняться чем-то другим, для души или просто отдохнуть какое-то время? Ваш идеальный день уже будет подготовлен, чем бы вы ни занимались.

Итак, вам надо обеспечить себе доход в 200 тысяч долларов ежегодно. Вот ваша финансовая цель. И было бы хорошо, если этот доход был почти гарантирован вам, независимо от того, как идут дела у вашего бизнеса. Также он не должен требовать вашего постоянного участия. Назовем

этот доход пассивным.

Чтобы заработать на пассивном доходе, вам надо заработать достаточно существенный капитал.

Вот ваша «главная финансовая цель» через 10—15 лет: *капитал, формирующий «ежегодную идеальную пенсионную сумму», плюс «целевая сумма идеального дня»* (желательно та, что максимум).

Мы еще не рассчитали величину капитала (скоро это сделаем), но цифра будет явно впечатляющая, согласны?

Еще раз отмечу, что цифра зависит от каждого из вас и наверняка найдутся люди, которым достаточно миллиона рублей в год, и те, кому мало трех миллионов долларов. Ориентируйтесь только на себя.

Запишите вашу «главную финансовую цель» на бумаге и поместите на видное место.

Лично я заламинировал этот кусочек бумаги и ношу его в кошельке. Записал и в телефоне. Время от времени я натываюсь на сумму и вспоминаю, как важно постоянно двигаться к ней.

В первое время число кажется большим и далеким. Но пусть это вас не пугает.

Лучше знать, к чему стремиться, чем не знать.

# Глава 3.

## Способы достижения вашей финансовой цели

*Активный и пассивный способы заработка.*

*Модель бизнеса: капитализация vs дивиденды.*

*Сколько лет вам понадобится для достижения цели?*

Существует два принципиально разных способа получения доходов: пассивный и активный.

Пассивный доход приносит деньги при вашем минимальном участии. Что такое минимальное участие? Я полагаю, что доход можно называть пассивным, если вы тратите на его администрирование 1—3 часа в неделю, не больше.

Активный доход — это деньги, которые вы зарабатываете от своей основной деятельности. На нее вы тратите значимую часть своей рабочей недели.

Эту разницу важно понимать. Некоторые бизнесмены полагают, что их дело приносит им пассивный доход — ведь сами они не стоят у станка и не обзванивают клиентов. Однако их рабочий день может превышать 12 часов — соответственно, ни о каком пассивном доходе речи нет.

Сама идея иметь пассивный доход весьма привлекательна. Какие же существуют способы получать его?

У меня есть опыт получения его четырьмя разными способами, и я хотел бы поделиться с вами их особенностями, различиями и общими чертами.

## **Четыре способа получения пассивного дохода**

- через услуги финансовых организаций;
- в качестве дохода от недвижимости;
- в качестве дивидендов от существующего бизнеса;
- тиражируемая интеллектуальная деятельность: патентные и авторские отчисления, поступления от продажи книг и вебинаров, использования методик и т. п. Этот вид дохода возможен далеко не для всех, поэтому я не буду на нем останавливаться надолго.

Первые три пункта требуют наличия базового капитала, в этом их условный минус. Прежде чем начать пассивно зарабатывать, этот капитал надо нарастить – а для этого посвятить достаточное время настройке денежного потока, связанного с активной деятельностью.

Зато таким образом вы сможете на практике овладеть одним из важнейших правил финансового планирования:

**Чем больший процент от поступлений вы откладываете, тем быстрее достигнете цели (разумеется, при**

грамотном управлении капиталом).

Лично я стремлюсь тратить «на жизнь» не более 30 процентов от заработанного, а 70 процентов инвестирую в активы, дающие пассивный доход. Понимаю: сразу так не получится. Начните откладывать с минимума, 10—20%, и постепенно увеличивайте эту долю.

Рассмотрим подробнее способы получения пассивного дохода.

## **ЧЕРЕЗ УСЛУГИ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Этот способ подойдет как тем, у кого уже есть значительные сбережения и присутствует потребность в качественных инвестициях, так и тем, кто готов вложить пока не очень большую сумму.

Думали ли вы когда-нибудь, что существуют полчища фирм и одиночных специалистов, готовых драться за ваши деньги, пусть и скромные? Как только вы введете в поисковик фразу «куда вложить деньги», всевозможные предложения заполнят ваш компьютер или телефон. Что выбрать? Кому довериться?

Прежде всего, забудьте о словах, в которых есть корень «вера». Ориентироваться надо на объективные данные и расчет.

Первое правило вложения: **чем выше риски, тем выше**

**может быть получаемый вами процент.**

Невозможно вложить деньги под проценты вообще без риска. Этого не удавалось сделать никому и никогда. Деньги сами по себе не могут увеличиваться в сумме, для этого им нужно работать. Риск есть всегда, даже при вложении денег в государственные банки или облигации. Государство, как и частный банк, способно обанкротиться, и в последний раз это произошло не так давно.

Никогда не поддавайтесь на соблазны быстро и много заработать – обычно такие предложения выглядят кричащими, манкими. Чувствуете ощущение внезапного незаслуженного везения? Оно предостережет вас о крупном риске для ваших сбережений. Если вам недостаточно моего опыта, то вот вам известное правило Уоррена Баффета, самого богатого на планете и весьма удачливого инвестора:

**«Никогда не теряйте своих денег»**

Лучше сохранить свои деньги без прибыли, чем остаться без них вовсе!

Стоит поменьше бегать за обещаниями в десятки и сотни процентов годовых и больше думать о том, как диверсифицировать свои вложения.

Впрочем, даже Баффет изредка теряет деньги. Судя по отчетам его фонда Hathaway, один или два года в каждом десятилетии даже финансовые гении сидят в минусе. И это считается крутым успехом в мире денег! Такого успеха можно добиться, только тщательно разделяя портфель вложений

по разным направлениям.

Баффет также совершенно справедливо советует держаться подальше от советчиков, предлагающих вам «гарантированный и застрахованный доход», да еще и выше рынка. Подумайте сами: откуда возьмутся деньги на то, чтобы выплатить вам эти баснословные проценты да еще и принести доход организации?

Второе правило вложения: деньги лучше складывать в разные корзины, то есть использовать различные финансовые инструменты. Вы никогда не угадаете, где выстрелит, а где прогорит. Когда прогорает часть сбережений, другая часть компенсирует ваши потери. Но что вы будете делать, если прогорит *всё*?

Бесполезно ставить на конкретные, успешные именно сегодня компании, в момент растущие валюты, криптовалюты, нефтяные компании, развивающиеся рынки, развитые рынки... Лучше поиграйте в рулетку.

Я вкладывал в криптовалюты, будучи на сто процентов уверенным, что они сейчас рванут вверх. А как же: ведь в этом меня уверяли десятки консультантов и сотни авторитетных статей! В итоге многие из них упали в десять раз. И мои вложения тоже сократились в десять раз.

Я вкладывал в фонды развивающихся стран, ведь «они точно должны расти быстрее, чем развитые рынки!» И также получал минус.

Я вкладывал в акции Сбербанка: ведь это рыночный мо-



нополист, самый продвинутый банк! И тоже терял. Никто не покупает акции, предполагая, что они должны упасть. Конечно же, и я всегда рассчитывал на рост моих приобретений. И в половине случаев они потом резко падали. Причем совершенно неожиданно!

Бывали и чудеса: купишь акцию Amazon, а она – хоп! – и выросла в цене. Но все это сродни игре в азартные игры. Никакие фундаментальные и технические анализы или боты вам не помогут. В казино выигрывает только казино.

А вот что действительно работает, так это диверсифицированный портфель. Это стратегия вложений денег в несколько разных финансовых инструментов: различные валюты, рынки разных стран, ценные бумаги различных компаний и так далее. Так вы защитите свои кровно заработанные деньги, потому что диверсифицированный портфель растет в целом, даже если отдельные инструменты проседают. Немного позже мы еще поговорим об этом.

Какие финансовые организации могут помочь вам в 2019 году в России?

## **1. Банки**

Летом 2018 года крупные российские или иностранные банки с высоким рейтингом надежности предлагали вклады со сроками от одного года и выше и доходностью вклада 5—8% в рублях или 0,5—3% в год в валюте.

Есть мнение, что в ближайшее десятилетие ставки

по вкладам в долларах будут расти, но гарантий, как вы понимаете, не существует.

А ведь вам на жизнь нужно 200 тыс. долларов в год, помните? Если ставка – 3% годовых, то понадобится положить на счет примерно семь миллионов долларов:

$$\$7\,000\,000 \times 3\% = \$210\,000.$$

При этом я категорически не рекомендую открывать вклады, по сумме превышающие порог страхования АСВ (1 млн 400 руб. или эквивалент в иностранной валюте, лежащие на всех вкладах в одном банке, на сентябрь 2018 года), если выбранный банк не входит в первую десятку банков по размеру активов, то есть не является системно значимым. Банки из первой сотни пачками уходят с рынка, и вкладываться в такие организации без страховки, прельстившись высокими процентами из рекламы, – безумие или просто безответственное поведение.

## **2. Фонды и инвестпродукты**

Инвестиционные фонды, инвестбанки, страховые компании и брокеры по всему миру предлагают сотни различных финансовых инструментов: акции, облигации и их производные, такие как паевые фонды, ETF, инвестиционные полисы страхования жизни.

Есть возможность использовать как отечественных брокеров или инвесткомпаний, так и зарубежных.

С первыми вроде бы проще иметь дело. Их офис или от-

деление могут быть расположены на соседней улице. Их сайт понятен: он на русском языке. Но за это удобство вы заплатите некоторой незащищенностью и более высоким риском банкротства компании, привлечшей ваши деньги. Это нечасто, но все же случается. Поэтому с точки зрения безопасности пока наиболее выигрышно смотрятся госбанки или аффилированные с ними структуры.

Иностранные финансовые компании, особенно в развитых странах, таких как США, Великобритания, Франция, Германия, вызывают существенно больше доверия хотя бы потому, что законодательство этих стран заставляет их быть более прозрачными, а сам рынок существует не одну сотню лет – он гораздо более самоорганизованный.

У иностранных компаний также есть риски, однако при этом в Европе и США существует государственное страхование ваших инвестиций. В Европе страхуют на сумму 100 тыс. евро, в США – 500 тыс. долларов по каждой инвестиционной компании. Если вы хотите вложить большие суммы и желаете снизить риск банкротства компании до минимума, то придется разбивать ваш вклад на несколько разных компаний.

Конечно, с иностранцами будет посложнее. Вам нужен или хороший английский язык, или финансовый консультант, которому вы доверяете. Печально, но факт: большинство иностранных компаний вообще не работают с российскими клиентами, считая нас нецивилизованными, дремучими и неплатежеспособными. Вас наверняка попросят рас-

крыть источник происхождения ваших денег в рамках общемировой процедуры КУС «Знай своего клиента». Однако стать таким клиентом все же можно.

Итак, вы выбрали компанию, с которой предстоит работать. Теперь настала пора посмотреть на потенциальную доходность.

И тут начинается раздолье: обещания – как у купцов на ярмарке!

Обещают и 20, и 50, и 150 процентов в год! Есть с «100%-ной защитой и гарантией дохода»! Описания продуктов изобилуют словами «наиболее надежный», «самый устойчивый», «исторически успешный»...

Я тоже искал варианты, которые дадут мне желаемые 20—30% в год. Грезил хедж-фондами. Нанял нескольких консультантов, долго изучал вопрос и в итоге пришел к следующему: доходность 7—10% в год – это уже очень хорошо.

Финансовые вложения с доходностью выше 15—20% мне рекомендовали не рассматривать. Если вам показывают инструмент, который дал 20—50% за год, то перед вами либо очередное чудо, которое случилось лишь раз и больше уже не повторится, либо очередная пирамида типа нашего «МММ». Риск – дело гусарское и поэтому не для вас. С таким же успехом вы можете проиграть все сбережения в казино, это хотя бы весело и красиво. А тут долго, нудно и с тем же результатом.

В среднем этот класс активов может дать доходность 4

—12% в год в иностранной валюте с учетом комиссий/сборов/налогов, о которых не надо забывать. Я бы даже сказал, что 12% близки к довольно высокой степени риска.

Также приходится учитывать, что речь не идет о гарантированной доходности, как в случае с банковским вкладом. Вы можете вложиться в рынок и через два дня потерять и пять, и десять, и даже двадцать процентов. Такое бывает.

Все хотят «войти в рынок, когда он растет», и все надеются, что «он не упадет». Я тоже так хотел и надеялся.

Помню свое первое инвестиционное вложение. Это была обычная акция Сбербанка. Потенциальная прибыль сначала росла-росла, и я уже было обрадовался: какой я умный и как вовремя вошел в рынок! Но потом буквально за три дня все ушло в ноль и даже чуть в минус. Потом выросло обратно и даже выше, но был период, когда я явно колебался и размышлял, а не продать ли всё немедленно, чтобы спасти хотя бы часть денег? В этом суть рынка. Такое случается постоянно.

Для этого и нужен диверсифицированный портфель: пока одно падает, другое будет расти.

За год-другой портфель может провалиться на 10—20% и более от первоначальной стоимости. Но на длительном периоде эти колебания выправятся и вы выйдете на нужную среднюю цифру. И хотя Нассим Талеб уже, кажется, всех подсадил на теорию «черных лебедей», статистика вещь упрямая: на протяжении последних ста лет инвестиционные

инструменты дают достаточно неплохую доходность, если не паниковать, спокойно ждать и не трогать вложенные средства хотя бы лет десять.

Как ни странно, не стоит бежать и распродавать портфель при первом же кризисе или крупном международном спаде. Вы все равно не успеете и не угадаете, так что не тратьте понапрасну нервы и силы. Вложили – и будто бы забыли. Впрочем, людей с железными нервами мало, и, вероятнее всего, вы будете ежегодно тратить некоторую сумму на финансовых консультантов или ребалансировку портфеля.

Я спрашивал многих финансистов: что лучше? Облигации, акции, индексные фонды, копирующие российские индексы РТС, американские Dow или S&P500, аналогичные японские, китайские, шанхайские индексы или сектора экономики?... Чего брать больше – акций или облигаций? Чего больше – развивающихся стран или развитых? Каких конкретно акций или каких фондов?

Усредненный ответ финансистов выглядит так:

– Вы не сможете предсказать, что именно пойдет вверх. Примите это и успокойтесь. А значит, стоит вкладывать сразу в 5—7 активов из числа вышеназванных примерно равными частями. Вариант «найти конкретный крутой актив, например акцию, которая точно удвоится за год», не рассматривается. Не верьте консультантам, которые сливают вам «инсайдерские данные» и вообще всякие великие тайны для

избранных. Не будьте лохами.

– Акции и облигации развивающихся стран – актив более рискованный. И их пропорция в вашем портфеле должна выглядеть так: 80 минус ваш возраст. Если вам сорок лет, то в вашем портфеле такие бумаги должны занимать не более 40%. Такой риск более-менее допустим, но надо понимать, что он высок.

– Рекомендации консультантов насчет достаточно консервативного портфеля, который нужен вам для спокойной жизни, состоят из сочетания облигаций и акций в формате индексных фондов ETF.

– На сегодняшний день оптимальным решением для неактивных инвесторов являются ETF-фонды. Это фонды, повторяющие выбранный рынок. К примеру, есть ETF-фонды, точно копирующие состав акций, входящих в самый известный американский индекс Dow Jones. Их плюсом является достаточная ликвидность и достаточно низкая стоимость их управления. В ряде случаев она ниже 0,1% за год. Иными словами, умные люди уже все придумали за вас, и стоит просто скопировать их опыт.

– Рассчитывайте примерно на 4—5% годового дохода в долларах или евро. Это нормальный, хороший, честный процент. И это уже как минимум в два раза больше, чем в российском госбанке.

Для достижения уровня дохода в 200 тыс. долларов в год

при пятипроцентной доходности вам понадобится инвестировать примерно 4 млн долларов:

$$\$4\,000\,000 \times 5\% = \$200\,000 \text{ в год.}$$

Нужен уже гораздо меньший капитал! Но все равно достаточно большой.

## **ПАССИВНЫЙ ДОХОД ОТ НЕДВИЖИМОСТИ**

Это наиболее популярный в нашей стране способ защититься от экономических невзгод. На 2018 год обеспеченность жильем в квадратных метрах на одного человека у нас вдвое меньше, чем в маленькой Европе, и аж втрое меньше, чем в США. Иными словами, «за бугром» люди живут на площадях в 2—3 раза больше, чем в нашей стране. У нас много допотопных хрущевок и домов 70—80-х годов постройки, на которые без слез не взглянешь.

Почти каждый из вас хочет улучшить свои жилищные условия и переехать в более современное и свободное пространство. Именно это двигает рынок жилья вперед. Кажется, что рост будет всегда. Однако и тут есть подводные камни. В предыдущие 20 лет многие покупали недвижимость с расчетом, что она подорожает и ее можно будет перепродать.

Я тоже покупал так квартиры, это было в 2003—2008 годах. Брал ипотеку. Жилье расхватывали как горячие пирожки! Главным было найти приличный объект и успеть его ку-



пить: квартиры дорожали прямо на глазах. Слава богу, успел продать все перед кризисом, который обрушил эту пирамиду осенью 2008-го.

Да, последние 10 лет научили нас, что стоимость жилья может как расти, так и падать. И на этот приятный бонус – рост стоимости – лучше не рассчитывать, что в России, что за рубежом.

А что, если недвижимость приобретается не для дальнейшей прибыли при перепродаже, а для себя любимого? Покупку собственного жилья легко обосновать и доказать себе, что это гораздо выгоднее ипотеки. Однако расчётливые люди (и многие сознательные предприниматели) отказались от этой самой дорогостоящей авантюры и арендуют жилье, а деньги инвестируют во что-то более доходное.

Последнее, что бы я сделал, – это купил на первые заработанные деньги квартиру лично для себя. Я не делал этого многие годы, хотя возможность, конечно, была. А потом купил – и понял, что зря.

Посмотрите сами: в Москве хорошие просторные квартиры в хороших районах и современных домах стоят от 15 млн рублей. На ремонт уйдет еще от 3 млн.

А ведь вы можете снимать квартиру в этих же домах за 75 тыс. руб. в месяц. Фактическая окупаемость для арендодателя может составлять 20—30 лет, при этом на нем лежит бремя владения жильем: налоги, ремонт, страховка (либо риски затопления или пожара). А вы можете пользова-

ся тем же самым, не имея этих проблем. Но главное – эти 18 миллионов вы можете вложить куда выгоднее! Также у вас остается свобода перемещения: кто вам помешает переехать в другой район, если есть необходимость?

Если рассматривать недвижимость как арендный бизнес, который будет давать вам пассивный доход, то ваши варианты следующие:

1. Купить квартиры для сдачи в аренду.
2. Купить коммерческую недвижимость для сдачи в аренду.
3. Купить долю в фондах недвижимости.

## **Квартиры для сдачи в аренду**

Я экспериментировал со сдачей квартир в двухтысячных годах, но тогда были другие времена. Сперва я столкнулся с тем, что надо заплатить риелтору сумму, равную месячной аренде (ушлые ребята из агентства недвижимости брали деньги с обоих участников сделки). Через пару недель мне нашли клиента, я подписал договор. Жилец съехал через четыре месяца, и я снова оказался на старте. Появилась мысль, что стоит поселить знакомых: среди них нашлись желающие. Через пару месяцев, заехав за деньгами, я обнаружил прокуренное помещение и ушатанную мебель. Судиться с друзьями было совершенно неинтересно, но пришлось указать им на дверь. Половина заработанного была потрачена на ремонт мебели. Всё это время квартира простаивала и не приноси-

ла дохода. Конечно, все это надо было учитывать с самого начала.

А теперь посчитайте, сколько квартир вам надо сдавать, чтобы получать ежемесячно 1 миллион рублей.

Сайт Cіan.ru показывает среднюю стоимость аренды двухкомнатной квартиры в Москве 45 тысяч рублей. Средняя стоимость продажи двухкомнатной квартиры на этом же сайте – 10 млн рублей.

Вы будете сдавать квартиру в среднем примерно 11 месяцев в году; двенадцатый уйдет на выезд старых и въезд новых жильцов. Еще один месячный платеж – налоги. Третий – текущий ремонт: починить стиралку или кран, заменить кровать... Даже если вы никогда не будете тратиться на ремонт, что, согласитесь, невозможно, сдача данной квартиры принесет вам 450 тысяч рублей в год, или 37,5 тысячи в месяц. Чтобы получить 17 млн рублей в год, вам придется сдавать 37 квартир общей стоимостью 370 млн рублей. Это целый подъезд! Вы не сможете заниматься ими в одиночку – придется нанять управляющего. Каждые десять лет – капитальный ремонт, это четыре ремонта в год, только представьте.

Честное слово, такие инвестиции – не лучший вариант.

Рассчитывать на рост стоимости квартир последнее время тоже не приходится.

Как вы видите, покупка квартиры – это в лучшем случае вариант «остаться при своих».

Впрочем, есть пара способов улучшить показатели это-

го вида бизнеса. Можно исхитриться и найти квартиры подешевле, а сдать подороже. Можно купить новостройки – но тут и замороженные деньги в период простоя, и риски недостроя, и пресловутый ремонт с нуля...

Не уверен, что это соблазнительно.

### **Коммерческая недвижимость для сдачи в аренду**

Речь о магазинах, торговых центрах, офисах, складских помещениях. Вы покупаете объект сразу с арендаторами или без – и тогда ищете их сами.

Можно найти варианты с заявленной окупаемостью в 7—8 лет и даже меньше. Это 10—12,5% годовых. На первый взгляд, неплохо. Но не спешите радоваться.

Ведь это новый для вас бизнес, и вы в нем полный профан. В худшем случае – профан-оптимист.

Я покупал здание, которое должно было, по расчетам, окупиться за четыре года. А в итоге, с учетом «небольших вложений» и скорректированных расходов на его обслуживание, сроки выросли до 8,5 лет. И это еще неплохо!

Во-первых, покупая торговый или офисный центр, вы можете не знать планов конкурентов построить рядом новое, лучшее здание. После этого трафик посетителей в вашем центре упадет, а ведь именно от него зависит арендная плата. Соответственно, вырастут сроки окупаемости.

Кроме того, на этом рынке есть мошенники, которые специально перед продажей искусственно увеличивают аренд-

ные платежи, и вы постройте свои ожидаемые доходы исходя из нереальных цифр.

Также продавец может скрыть информацию о предполагаемых изменениях на окружающей территории: перестройка подъездных путей или перераспределение парковочных площадей больно ударит по вам, но вы никогда не узнаете об этом до покупки.

Даже если продавец честен с вами, вы по неопытности можете не учесть коэффициент заполняемости, необходимый ремонт, расходы на охрану, вывоз мусора, уборку территории, налоги, страхование и прочие платежи...

Ну, хорошо. Давайте предположим, что вы обошли все нюансы, не нарвались на мошенников и купили выгодный торговый центр для сдачи в аренду. С учетом дополнительных трат вы получите около 12% реальных доходов в год в рублях. Это значит, что для получения 17 млн рублей в год вам надо вложить в коммерческую недвижимость примерно 140 млн рублей.

Уже лучше. Но не забывайте, что это в рублях. В долларах доходность будет в лучшем случае 7%.

То есть в твердой валюте нужно примерно около 2,85 млн. Есть способ купить недвижимость дешевле, чем в среднем по рынку. Для этого надо найти того, кому срочно нужны деньги и он продает бизнес со значительным дисконтом (и сделать это раньше других). Второй вариант – изучить торги залоговым имуществом, там попадаются весьма ин-

тересные предложения. Это существенно улучшит окупаемость. Ищите и торгуйтесь!

## **Фонды недвижимости**

Фонд представляет собой, образно говоря, денежный мешок. Инвесторы скидываются, и деньги идут на покупку или финансирование строительства различной недвижимости, чаще коммерческой, для сдачи в аренду. Этот процесс контролируется профессиональным управляющим. Так инвестор снимает с себя риски непрофессионального выбора объекта. Он избавлен от повседневной работы по управлению объектом. Это большой плюс.

Фонд может быть и российским, и зарубежным (в Европе, например, популярны крупные автомобильные парковки в складчину).

Будучи инвестором, вы покупаете не торговый центр целиком, а его долю, пай в фонде. Теперь вы можете претендовать на часть доходов от аренды.

Управляющие самостоятельно выбирают, покупают, сдают, обслуживают здание. Их комиссия – 10—20%. Обычно такие фонды обещают 11—14% в рублях или 5—7% в валюте.

Минус, на мой взгляд, состоит в недостаточной ответственности за выбор и управление объектом. Не исключая незнание рыночного окружения и возможность нарваться на жуликов или рейдеров. Все-таки законы у нас пока слабо-

вато защищают владельцев.

Также значимым минусом является невозможность быстро продать долю – надо еще найти желающего.

Если объект находится за границей, вам особенно трудно оценить его потенциал: остается только доверять управляющей компании.

Но в целом вариант с фондом недвижимости ничуть не хуже второго и явно лучше первого. Для получения нужного дохода вам также потребуется около 140 млн рублей, или 2,85 млн долларов.

Итак, мы определили несколько инструментов для пассивного дохода:

1. Финансовый рынок: консервативный сбалансированный портфель облигаций и акций.
2. Коммерческая недвижимость или фонд недвижимости.
3. Квартиры. Увы, в текущей рыночной ситуации это, скорее всего, тупик.

А теперь раскладываем по корзинам!

- Банки – 20% ваших средств под 3% годовых в валюте.
- Финансовые фонды – 40% ваших средств под 4-5% годовых в валюте.
- Фонды недвижимости/коммерческая недвижимость –

40% ваших средств под ожидаемые 5—7% годовых в валюте.

Не так уж сложно, зато диверсифицировано!

Вам понадобится примерно три миллиона долларов. Это капитал, формирующий «ежегодную идеальную пенсионную сумму», которая обеспечит вам 1 миллион рублей пассивного дохода через 10 лет (в сегодняшних деньгах).

А ведь есть еще «сумма идеального дня»! Пусть она будет такой же.

Итого вам нужно откуда-то взять

**шесть миллионов долларов**

Возможно, вы уже пребываете в панике или усмехаетесь. Как их заработать? Как-как... Да никак! Невозможно заработать такую сумму!

Пусть она вас не пугает! Дорогу осилит идущий. Чем лучше вы будете себе представлять конечную цель, тем быстрее вы ее достигнете. Десятки миллионов людей в мире достигали ее и зарабатывали гораздо больше, и в богатых странах, и в бедных. В маленьких и больших государствах. В периоды расцвета, кризиса и застоя. Мужчины и женщины. В любом возрасте. И те, кто начинал в двадцать лет, и те, кто в восемьдесят. А если сумма все же пугает очень сильно – пересмотрите свой идеальный день и свои потребности в сторону сокращения. Вы ведь помните, что так можно и даже жела-



тельно?

Но пока остановимся на сумме, к которой вы за время чтения уже начали привыкать. Где ее взять?

## Способы получения активного дохода

Конечно, можно долго, упорно и аккуратно вкладывать накопленные небольшие деньги в инструменты, описанные выше. И тогда лет через 30—40 вы эти деньги таки заработаете. Но у нас с вами другая цель — сделать все гораздо быстрее.

Получается, что у вас нет других вариантов, кроме *активных способов*, а именно:

1. Выгодно жениться или выйти замуж за того, кто уже имеет такое состояние.
2. Заработать в качестве наемного работника.
3. Заработать фрилансом.
4. Заработать на своем бизнесе.

Тему женитьбы серьезно рассматривать я не буду, тем более что недостаточно найти богатого супруга, надо еще убедить его расстаться с частью капитала.

Также смею предположить, что будет сложновато заработать такие суммы вариантами 2 и 3.

Остается *бизнес*.

Чтобы получать достаточный доход, бизнес сперва при-

дется развить до достаточно высокого уровня. И делать это придется вам. Это реально.

В России существует пара миллионов действующих компаний и огромное количество возможностей для роста вашего дела.

Не бывает хороших или плохих времен, хороших или плохих рынков. Я начинал без копейки, причем в 1998 году, когда рубль за день подешевел втрое. И ничего – получилось.

# 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.