

АЛЕКСЕЙ ОНОСОВ
АЛЕКСЕЙ НИКОНОВ

100 ГЕРОЕВ БИЗНЕСА

1000 ПОЛЕЗНЫХ СОВЕТОВ
300 ЧАСОВ ИНТЕРВЬЮ
1 КНИГА



Книга понравилась. Учит и мотивирует.
ИГОРЬ МАНН

Алексей Никонов Алексей Оносов 100 героев бизнеса

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68923332

SelfPub; 2023

Аннотация

Существует ли универсальная формула успеха, которая работает не только в бизнес-сфере? Ответ не так очевиден. В книге собрано сто историй успеха, за которыми подчас стоят везение или талант, стечение обстоятельств или ошибка, миссия или практическая цель. Сто бизнесменов ответили на одни и те же вопросы: о первых шагах в бизнесе, о команде, о менторах, о книгах, повлиявших на жизнь. Это не пособие по бизнесу и не сборник советов. Это сочетание историй, прочтение которых, независимо от вашей профессиональной сферы и отношения к бизнесу, станет удачной инвестицией времени, отведенного на отдых и саморазвитие.

Содержание

Отзывы о книге	5
Вступление	16
Федор Овчинников – Додо Пицца	21
Борис Дьяконов – Anna Money	26
Александр Галицкий – Almaz Capital	30
Сергей Колесников – Технониколь	35
Юсеф Хесуани – 3D Bioprinting	39
Сергей Колобашкин – 110 industries	44
Радислав Гандапас – Ассоциация спикеров СНГ	48
Виталий Крылов – Академия перемен	53
Александра Герасимова – Fitmost	59
Иван Боровиков – Mindbox	63
Илья Криворот – Республика	69
Илья Слепов – Лаборатория бега	75
Никита Корыстин – Медек Старз	81
Алексей Локонцев – TopGun	83
Артем Петров – Dada Agency	88
Илья Цыбаев – CAREERIST	91
Вадим Мамонтов – Russia Discovery	94
Дмитрий Гриц – Гриц и Партнеры	100
Андрей Молчанов – Мо – Медитация и сон	105
Владислав Джурович – Тесла Бургер	109
Владимир Петелин – Премьер Зал	114

Замир Шухов – Global Venture Alliance	118
Дмитрий Кибкало – Мосигра	126
Анна Голубцова – Арника	132
Конец ознакомительного фрагмента.	135

Алексей Оносов, Алексей Никонов 100 героев бизнеса

Отзывы о книге

Сергей Колесников – Технониколь

Книги, в которых есть только успешные кейсы, – бесполезны. Все их читают, пытаются повторить, но повторить не получается, потому что читатели не учитывают ни те условия, ни ту среду, ни тот бэкграунд, который был у героев.

При развитии бизнеса важно понимать: универсальных инструментов и подходов нет. Ошибки совершают все. Но для одних ошибка – травма, а для других – ценное знание.

Книги про бизнес и для бизнеса всегда дают обильную почву для размышлений. Реальный опыт выдающихся российских предпринимателей можно применить и к себе, но всегда важно помнить: в бизнесе мы вынуждены совершать множество шагов. Какой из них будет верный, а какой заведет в тупик – никто не знает. Главное – не бояться неудач и продолжать двигаться, так вы найдете свой собственный

ключ к успеху и добьетесь высоких результатов.

**Игорь Манн – известный российский
маркетер, соучредитель издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**

Книга понравилась! Учит и мотивирует.

Максим Батырев – Batyrev Consulting Group

С некоторыми героями я знаком лично, особенно интересной книгу делает то, что ты сосредотачиваешься не на личности человека, со своим представлением о нем, а на его истории, образе мысли, инструментах и рассуждениях, которые привели его к успеху.

Книга показывает, что предприниматели, это совершенно разные люди с разным образом мыслей, с разными представлениями о своих «хорошо» и «плохо», но все они хотят сделать наш мир чуточку лучше и у них это получается.

А это, в свою очередь, значит что любой человек, который хочет честно улучшить этот мир, может тоже стать предпринимателем.

Вдохновляйтесь и действуйте!

Радислав Гандапас – Ассоциация спикеров СНГ

Невозможно не прочитать книгу, в которой сам упомянут. Приятно было увидеть имена своих клиентов, коллег и друзей. Было приятно думать, что, возможно, на их становление и результаты когда-то сам оказал влияние.

Пытался увидеть в пути героев книги закономерности, но не нашел. Разные пути ведут на вершину успеха. И не обязательно тернистые. Но нет пути на вершину без преданности делу, самоотречения и дисциплины.

Лучше всего здесь подходят слова из известного фильма: «Я не скажу, что это подвиг, но что-то героическое в этом есть».

Дмитрий Кибкало – Мосигра

Я как-то раз поймал себя на мысли, что я лично знаю человека, который создал кафе, где я только что пил вкусный кофе.

И человека, чью одежду ношу. И человека, в чьем магазине покупал вчера подарки.

И прямо кожей почувствовал важное – все эти приятные бытовые мелочи, удобный сервис, всякие красивые штуки – все это результат кропотливого и, возможно, достаточно

долгого труда конкретных людей.

Чем больше будет таких людей – тем вкуснее будет кофе, приятнее сервис, красивее мебель и т. д.

Эта книга – о таких людях, о предпринимателях, которые формируют мир вокруг нас.

Сергей Бекренев – Европейская Юридическая Служба

Когда меня просят поделиться секретом моего успеха, я искренне отвечаю, что никакого секрета успеха в природе не существует. Каждый успех уникален и невозможно повторить ничей путь. Почему я так считаю? Все просто, каждый успех соткан из сотен, а то и тысяч ошибок на пути к нему. Поэтому попытка повторить чей-то успех достаточно болезненная штука. Но, если проанализировать путь сотен успешных людей, то можно заметить в рецепте их уникального успеха ряд схожих ингредиентов, которые точно пригодятся на своем личном пути героя бизнеса.

И в этом смысле авторы книги «100 героев бизнеса» за три года проделали невероятно сложную работу, создав уникальный источник знаний и тех самых ингредиентов, которые одинаково полезны и начинающим свой путь предпринимателям, так и зрелым бизнесменам, желающим развиваться на рынке, трансформировать свой бизнес, ставить перед собой новые цели и добиваться их. И, что интересно, никогда не

знаешь, что и в какой момент натолкнёт тебя на верный путь. Так, Радислав Гандапас (Ассоциация спикеров СНГ) поделился в книге опытом своего друга, у которого есть большое предприятие, заработок, дом, но глаза в какой-то момент перестали гореть. Успешный предприниматель потерял цель в жизни. Но через какое-то время он снова смог найти точку опоры, прочитав книгу «Миллион для моей дочери». Он решил, что ему нужно стараться, чтобы обеспечить своих дочерей. И цель появилась, глаза загорелись вновь!

Мы никогда не знаем, какой опыт потребуется нам, ведь у каждого свой маршрут, и никогда нельзя бояться сойти с маршрута! Жизнь – это личный квест, который никто не пройдёт вместо тебя. Поэтому важно и интересно узнавать истории успеха других.

Например, Борис Дьяконов (Anna Money) уверен, что нужно планировать не время, когда вы будете сосредоточенно работать, а время, когда вы будете отвлекаться. А Фёдор Овчинников (Додо Пицца) воспринимает бизнес как часть природы. Он считает, что человеку в бизнесе, как растению или животному в природе, нужно найти свою стратегию выживания. И для этого необходимо быть креативным.

У каждого предпринимателя свой уникальный опыт. Я вот уверен, что для достижения успеха нужно, в первую очередь, познакомиться с собой. Самый страшный итог жизни – прожить её, так и не узнав, кем ты был на самом деле. Дорога к личному успеху – это путь собственной эволюции и

трансформации, на котором важна роль грамотного и опытного проводника. И авторам удалось создать такой навигатор-проводник с помощью героев книги! Изучение опыта других – это важная часть собственного роста. Я и сам всегда открыт новому и готов отдавать и получать новые знания. Как и герои книги, я уверен, что нужно постоянно развиваться, а менять свою энергию и время необходимо только по самому выгодному курсу!

Иван Зайченко – Жизньмарт

В одной из книг встретилась мысль, если мы хотим научиться медитировать ради достижения практического результата, то, скорее всего, ничего не получится. Нужно сосредоточиться на процессе. В этом случае вы сможете добиться результата. В бизнесе также. Как заработать миллиард, как стать тем-то? Кто заиклен на подобных вопросах, не зарабатывает. Цель – не заработать миллиард, цель – заниматься любимым делом.

Стройте культуру, а не процесс. Это самый важный момент, основа для лидеров бизнеса.

Практически все люди, которые переключились с процессов на культуру, строят удивительные, новые предприятия, не похожие на то, что было до них.

Даже ради этих двух мыслей я не пожалел бы время на книгу «100 героев бизнеса»

Денис Кутергин – YouDo

Американская журналистка Эбигайл Ван Берен сказала: «Если бы опыт можно было продать по себестоимости, мы бы стали миллионерами». Поэтому истории успешных людей, рассказанные бесплатно, были и будут востребованы – они нас учат и мотивируют.

Главная ценность книги “100 героев бизнеса” в том, что авторам удалось разместить на страницах одной работы столько разных героев с абсолютно разными судьбами, успехами и неудачами.

Эта книга – собранный в одном месте опыт предпринимателей, за чьими плечами стоят миллиардные бизнесы, изменившие не только их собственную жизнь, но и жизни других людей.

Булат Ганиев – Технократия

Цифровая эпоха повышает требовательность к содержательной плотности и увлекательности контента. Многие бизнес авторы сегодня пишут книги в сотни страниц, идеи которых могли быть доступно раскрыты в не очень длинном посте в социальных сетях.

Напротив, эта книга является концентрированным экс-

трактом опыта, идей, философии Российских предпринимателей нашего времени.

Помимо содержательной ценности, книга являет собой увлекательное исследование и срез определённой социальной группы «русскоязычных предпринимателей». О чем мечтали? Что делали? Как строили свои компании видные предприниматели России этого периода?

И сегодня и в будущем эта книга будет непременно интересна тем, кто интересуется феноменом Российского предпринимательства и его героями.

Владимир Жолобов – Z&G Branding

Рекомендую книгу к прочтению, как начинающим, так и опытным предпринимателям. 100 героев бизнеса поделились своим опытом, своими мыслями и идеями, которые можно адаптировать в ваш бизнес.

Денис Германенко – CleverPumpkin

Эта книга представляет собой прекрасный источник вдохновения для всех, кто мечтает стать предпринимателем, и предлагает уникальную возможность взглянуть на то, как другие достигали успеха в этой сфере.

В книге описаны истории предпринимателей, включаю-

щие в себя как их преуспевания, так и их провалы и неудачи, что помогает читателям понять правильные шаги для успешной деятельности в бизнесе. Кроме того, в книге представлены подробные и практические советы, которые могут помочь вам получить понимание идей и методов, используемых предпринимателями.

Это книга обязательна к прочтению для любого, кто в поисках предпринимательского опыта и инсайтов, для того, чтобы получить вдохновение и бросить вызов традиционным подходам в бизнесе.

Сергей Дружинин – Деловой Квартал

Любой предприниматель или топ-менеджер рано или поздно обращается к специализированной литературе. Учебник даст теоретические знания, но в отрыве от текущего момента. Мотивационная книга – фокусировку на результате. Беллетристика из разряда «успешный успех» и вовсе может оказаться вредной.

Несомненным приоритетом обладают книги, построенные на реальном опыте. Что нам может дать чужой опыт в бизнесе? Готовые решения и план действий? Вряд ли. И те, кто обещает читателю «волшебную пилюлю», скорее всего, лукавят или чего-то недоговаривают.

Направление для развития, возможность нестандартно взглянуть на разные ситуации, получить пищу для размыш-

лений? Да! В этом отличие качественной бизнес-литературы от остальных вариаций на тему. Книг таких традиционно немного, поэтому, открыв новый «алмаз», всегда вчитываешься в него с особым вниманием – и возвращаешься к тексту снова и снова.

Эта книга – именно такая. Многогранная, нелинейная, честная. Могу рекомендовать к прочтению!

Андрей Пономарев – ex-директор SMB IBM России, инвестор

Есть много книг, которые содержат в себе сложные термины, математические выкладки, сложно понимаемые теории и т. д. И очень мало земных практических мнений впечатлений выводов.

Чем хороша эта книга – она написана не теоретиками, а глубокими практиками. Это очень чувствуется в тексте, большая часть высказываний героев настолько мне близка, как будто я сам это написал.

Обычно подобную информацию сложно сформулировать – она часто в ощущениях – здесь же все передано очень точно, ёмко, Много новой и интересной пищи для размышлений и открытий, поэтому читал с удовольствием, прямо на одном дыхании – это книга для инсайтов, новых взглядов на вещи либо подтверждений своих собственных выводов и мнений.

Книгу лучше читать понемногу – по несколько страниц. И каждый раз я останавливаюсь, потому что это наталкивает на какие-то новые идеи, которые тут же стараюсь оформить и воплотить уже в текущей деятельности.

Очень благодарен за эту книгу. Вдохновляет и двигает вперёд.

Борис Дьяконов – Anna Money

Сразу видно, что это не пересказ курсов МВА. а личный, выстраданный опыт. Любое бездумное копирование преследуется по законам здравого смысла, бесполезно взять чужой опыт и повторить с тем же результатом. Но вполне реально погрузиться в опыт 100 героев и чему то научиться. А может, избежать ошибок, или, даже, ухватить за хвост возможности.

Вступление

Существует ли универсальная формула успеха, которая работает не только в бизнес-сфере? Ответ на вопрос хранится на страницах этой книги. Алексей Оносов и Алексей Никонов пытались вывести ее, собирая крупинцы знаний основателей уникальных проектов.

Алексей Оносов – опыт предпринимательской деятельности начался в 2004 году. Занимается управлением бизнес-клубом с 2015 года. Алексей Никонов – эксперт в создании маркетплейсов и крупных интернет-магазинов, сооснователь первого международного портала аренды всего на свете.

Однажды мы поняли, насколько было бы бесценно получить частицу опыта известных российских предпринимателей. Продолжительное время мы встречались с «акулами бизнеса» и просто общались. Каждая встреча давала массу бесценных знаний, и стало понятно: это нужно записывать, чтобы не потерять ни одного слова, ни утратить ни одной мысли. Так зародилась идея нашего проекта. Спустя год в нашей копилке было достаточно материала для совместного написания книги.

Труд, который вы держите в руках, может вдохновить вас на создание или совершенствование своего бизнеса, и для этого не нужны большие ресурсы или готовность к суще-

ственным риску. Истории наших героев это доказывают. Книга будет вам полезна, если вы хотите развиваться и покорять новые вершины: в бизнесе, личной жизни или профессиональной сфере – неважно. Это сборник универсальных знаний, которые можно применить в любой сфере.

Работа над проектом длилась 3 года. Мы не торопились, искали универсальные бизнес-инструменты, чтобы продукт стал уникальным источником знаний, которых нет ни на одной книжной полке. Чтобы стать обладателями таких ценных знаний, мы искали самых успешных российских предпринимателей, это было самым сложным этапом в нашей работе. Много времени ушло на знакомства, созвоны, встречи с еще не знакомыми людьми. Многие предприниматели не шли на контакт, но нам удавалось их убедить, донести идею своего проекта и заинтересовать в нем. Назначить встречу с предпринимателем было очень непросто. Мы летели к ним на самолете, ехали на поезде, общались по видеосвязи и мессенджерам. Мы тратили деньги и время, имея лишь призрачную надежду на то, что наши старания принесут результат – все потому, что очень верили в этот проект.

Наши читатели наверняка знакомы с бестселлерами писателя Наполеона Хилла – он в течение примерно 20 лет методично опрашивал богатых людей с целью вывести формулу успеха – вероятно так и был создан бестселлер “Думай и богатей”. Мы решили повторить этот опыт именно в России, потому что в нашей стране тоже много выдающихся пред-

принимателей в разных сферах с уникальными идеями – современные технологии нам позволили повторить этот опыт немного быстрее. Вам известно, что у нас есть разработчики искусственного мозга и создатели кибер-рук? А вы знали про человека, у которого более 2000 франшиз в России и странах СНГ? Кто-то из наших героев имел опыт работы в зарубежных компаниях, кто-то пришел из науки, а кто-то отошел от станка. Но каждый из них достиг успеха.

Каждый предприниматель отвечал на одинаковые вопросы: про книги, повлиявшие на их судьбу, про взлеты и падения, про источники энергии и вдохновения. Мы даже спрашивали их о способах борьбы с выгоранием, потому что они, возможно, помогут кому-то из наших читателей. Герои дали советы молодому поколению, вспомнили себя в начале пути и порассуждали о том, какой шаг в нем сейчас считают неверным.

Работа оказалась очень трудоемкой, мы начали проект в разгар пандемии, а продолжился он уже во время спецоперации – встречи срывались, бизнесы разорялись. Конечно, мы несколько раз бросали свою идею, но снова возвращались к ней, не зная, к чему это нас приведет.

В бизнесе бывают взлеты и падения, но реалии нашего времени приводят к тому, что падений становится все больше. Здесь вы прочтаете не только о предпринимателях, но и найдете невероятную историю летчика, узнаете о жизненном пути космонавта. Открыв книгу, вы прочтете о моло-

дых самородках в бизнесе, которым едва исполнилось 18 лет, об истории успеха учительницы, в 90-е годы сумевшей открыть ресторан, ставший впоследствии сетевым. Как ей это удалось? Прочитайте книгу и узнаете.

У нас на пути было все: споры, сомнения и ссоры. Мы могли неделю не разговаривать друг с другом, могли сгоряча бросить проект, но спустя время вернуться к нему. Гипотезу каждого героя мы проверяли на себе, внедряли их уже сразу после первого интервью, убеждались в том, что они рабочие и еще больше стремились передать этот опыт вам. Возможно, когда-нибудь, когда вы станете успешным предпринимателем, на интервью у вас спросят, какая книга изменила вашу жизнь, и вы назовете нашу.

Здесь вы не найдете информацию о том, как заработать с нуля, не узнаете уникальный секрет успешного бизнеса. С вами поделятся богатым жизненным опытом исключительные люди. Это будет легкий и понятный разговор, будто вы общаетесь с этим человеком за чашечкой кофе. Рассказы из реальной жизни докажут вам, что магии не бывает, ничего не происходит по мановению волшебной палочки. Все дается с трудом, знания и опыт появляются не только в историях успеха, но и в горечи неудач.

Возможно, для человека, у которого нет своего бизнеса, эта книга станет вдохновением, которое заставит уйти с наемной работы и начать свое дело. За время работы над проектом мы многое открыли для себя. Надеемся, что вы, на-

ши друзья, насладитесь книгой, и она заменит вам миллион пособий по бизнесу. Мы раскроем секрет универсальной формулы раньше: ее нет. Ведь у каждого человека свой путь: один посоветует научиться плавать, прежде чем лезть на глубину, а другой скажет, что нужно броситься с обрыва в море и суметь выплыть. У каждого предпринимателя своя стратегия, но, несмотря на разнообразие взглядов, все они сходятся в одном. В чем именно? Узнаете в этой книге.

Федор Овчинников – Додо Пицца

Я воспринимаю бизнес как часть природы. Сейчас поясню. Возьмем, к примеру, передачу «В мире животных». У всех растений, насекомых, животных разные способы выживания. Человеку в бизнесе, по сути, *необходимо найти свою стратегию выживания*. Когда твой бизнес попадает в область высокой конкуренции, риск его уничтожения крайне высок, потому что может не хватить ресурсов. Предприниматели пытаются заработать любой ценой. Выжить. У них порой вообще нет стратегии, это заведомо опасный путь.

Как найти свою стратегию? *Быть креативным*. Смотреть на рынок с точки зрения клиента. Искать то, в чем ты сам сможешь разобраться. В идеале для начала поработать в конкретной сфере, понять слабые и сильные стороны, а потом уже создавать что-то свое на основе того, что выберешь.

Никто не научит тебя лучше, чем ты сам. Хочешь научиться? Иди работать. Если это розничная торговля, устраивайся в магазин, изучай процессы, ищи суть. Есть масса литературы. Все хотят найти волшебную палочку, а ее не существует! Имеет смысл пройти определенный путь, целью которого будет саморазвитие. Это особенно важно, когда нужно решить конкретную задачу. Решение зачастую требует чего-то нового, которое может взяться только из существующих знаний. Важно думать. Как это делать – личное дело каждого, у меня

несколько советов. Первый – *много читать*. Берем книги, изучаем, пишем, понимаем, куда дальше идти, пропускаем через себя информацию. Стоит быть любопытным, путешествовать, а значит, формировать базу, на которой может выстроиться решение новых задач.

Второй – *общаться с коллегами*, это позволяет развиваться и даже находить свежие идеи. Важно создавать многоголосие в бизнесе, в компании. У вас должны работать разные люди, которые не боятся говорить то, что они думают. Люди могут быть вместе, когда у них есть объединяющие принципы и общие правила игры.

Иногда необходимо взять и принять решение. И все. Предприниматели часто обладают развитым эмоциональным интеллектом. Многие могут просто угадать правильное решение. В это нужно верить и заразить своей верой всех. Я верю. *Чрезвычайно важна способность к изменениям*, нужно понимать, что работает сейчас и что может поменяться. Необходимо открытое сознание, а также толерантность и понимание: люди разные, они думают по-разному. Именно поэтому, если ты нацелен на большой бизнес, где нужно объединить множество людей, важно принимать тот факт, что не все думают так, как ты хочешь.

Откуда я беру энергию? *Важно грамотно выстроить день*. Это актуально для любого человека. Ставишь цель, определяешь любое действие, которое нужно выполнить. Например, для меня важно разделить день на две части

и дисциплинированно осуществлять некую последовательность действий. Утро и вечер наиболее важны, днем можно чуть меньше себя контролировать. Вечером правильно заходим в сон, заставляем себя отдохнуть от гаджетов, отпустить все дела. Сон вообще очень важен. А утром правильно заряжаемся.

Что делаю я, спросите вы? Медитирую. 15–20 минут, нужно себя заставить. Сразу никогда ничего не получается. Спорт заряжает, дает положительные эмоции. Когда дисциплинированно следуешь чему-то, проще поддерживать необходимый уровень энергии. Бизнес требует энергии, стрессоустойчивости, ведь мы много отдаем. ***Управление энергией – важный комплексный процесс.*** Во-первых, это образ жизни. Во-вторых, это интерес и наслаждение процессом. На мой взгляд, нет смысла думать о том, сколько ты заработаешь, на что ты заработаешь. От таких рассуждений энергия заканчивается, потому что ты проходишь через страдание. Сама жизнь делает нас счастливыми, нужно уметь радоваться сегодняшнему дню, возможности общаться, что-то создавать, наслаждаться едой, красотой.

Не менее важно не попасть в эмоциональную яму. Все заложено у нас в голове. Предприниматель обычно находится под бременем большой ответственности, из-за чего часто загоняет себя в замкнутый круг. Начинается поиск энергии через алкоголь, заедание стресса, в то время как правильным решением будет только разорвать этот круг, ведь любые про-

блемы решаемы. Сама по себе жизнь – это возможность, поэтому нельзя ее упускать.

В одной из книг про дзен-буддизм мне встретилась мысль, что если мы хотим научиться медитировать ради достижения практического результата, то, скорее всего, ничего не получится. Дело в том, что вы постоянно будете думать о результате, в то время как нужно просто сосредоточиться на процессе. В этом случае вы сможете добиться результата. В бизнесе так же. Как заработать миллиард, миллион, как стать тем-то? Тот, кто заиклен на подобных вопросах, не зарабатывает. *Цель не заработать миллиард, цель – заниматься любимым делом.* Когда будешь делать хороший бизнес, научишься управлять стратегией, тогда поймешь, что именно тебе нужно. Если, к примеру, художник сфокусирован только на величии, из него не получится творца. Он должен в первую очередь хотеть рисовать и любить рисовать. Если ты делаешь бизнес ради того, чтобы заниматься яхтой, гольфом, то ты себя заставляешь заниматься делом ради яхт, гольфа и т. д. Потому что когда ты начнешь заниматься гольфом, ты задашь себе вопрос: «В чем отдача? Смысл?». Все должно быть органично: тот, кто получает удовольствие от бизнеса, будет до конца заниматься любимым делом.

Надо найти себя, понять, что интересно, чего на самом деле хочешь ты, а не папа, мама, общество. Что говорит общество? Иди, стань миллиардером. Может быть, у тебя другой путь, не бизнес, допустим. Надо научиться слушать се-

бя. Самопознание – это удивительная вещь. Относительно недавно я осознал, что можно добиться очень многого, но не понять себя. Внешне ты все создал, построил, а внутри так и не понял, кто ты. Все, что мы видим – наше сознание, поэтому готовых ответов быть не может. Как найти себя? Анализировать, пробовать, ну и, наверное, задавать себе вопрос: «Этого точно я хочу? Или хочет кто-то другой?».

Борис Дьяконов – Anna Money

Не планируйте время, когда вы будете сосредоточенно работать, планируйте время, когда вы будете отвлекаться. С этой мысли мне хотелось бы начать свой рассказ. Почему я это говорю? Весь смысл в книге «Deep Work» Кэла Ньюпорта, именно там описана практика, которая научит вас отвлекаться.

Не все люди идеальные, по крайней мере, я точно не отношусь к их числу, поэтому расскажу о своей жизни так, как есть. Мой идеальный день – это сделать зарядку, поплавать, выпить кофе, поделаться дела в ежедневнике и пойти работать. Поработал, пришел домой, вечером книжку почитал. Но такие дни в моей жизни, увы, встречаются нечасто. Я не буду рассказывать, как сделать стратегию бизнеса, это делают многие. Я опишу простым языком. Стратегия должна очень конкретно отвечать на вопрос, как именно мы будем в чем бы то ни было выигрывать. Мы должны понимать не только то, что мы будем делать, но и то, что мы точно делать не будем. Но и это работает не для каждого.

Быть счастливым – это искусство, которое не зависит от твоих достижений. Есть люди, которые очень многого достигли и они очень несчастны. Моменты, в которые я ощущаю счастье? Когда я в гармонии с собой, когда я максимально целостен, аутентичен, как механизм, в котором

нет ничего лишнего. Чем больше по какой-то теме написано книг, тем больше это значит, что никто на самом деле не знает, как это делать. Это мое мнение. Количество книжек, которое написано по управлению персоналом, зашкаливает, поэтому даже я не могу вам дать совет, связанный с подбором персонала, это очень тяжело, и у меня очень много ошибок.

Стоит ли тратить меньше времени на развитие? Да, это не ошибка, именно так я и хотел задать этот вопрос. На что тогда тратить время? *Если ты не развиваешься, значит, ты деградируешь.* Это то, что я хочу сказать вам о самореализации и о саморазвитии.

Если вы хотите найти свое дело, вы должны найти то, от чего у вас будет драйв в жизни, понимаете, о чем я? Автоинструктор – это роль, работа, ее можно выполнять плохо или хорошо, но человек может получать от этой работы колоссальное удовольствие. И это не про тот случай, когда у тебя получается что-то делать. У меня получается мыть посуду, но драйв появляется именно тогда, когда есть смысл.

Несколько человек обращалось ко мне с просьбой стать их ментором. Я соглашался, но в итоге не понимал, зачем им это нужно. Это было искусственно. Любой может чему-то научить, тут вопрос в том, готов ли ты учиться. Даже у таксиста можно научиться многому. Вот так.

Я не рационален. И не совсем понимаю, как люди принимают решения. Я приведу пример сейчас, а вам нужно по-

стараться вникнуть в него. Подходит исследователь к человеку и говорит ему: «Я сейчас прочту тебе рассказ, нужно описать главного героя. Короткий рассказ, два абзаца, и нужно сказать два прилагательных про главного героя». Люди описывают этого героя. Эксперимент заключается в том, что тыходишь со стаканчиком в руке, тебе неудобно записывать ответы, поэтому просишь собеседника этот стаканчик подержать. Одним ты даешь теплый стаканчик с кофе, другим – холодный стаканчик, со льдом. Люди, которым ты даешь теплый стаканчик, говорят, что главный герой был добрый, отзывчивый, а те, кто держал стакан со льдом, описывают главного героя холодным, закрытым. Рассказ один и тот же, а стаканчики разные.

Роботизация и искусственный интеллект, мне кажется, заставляют нас лениться, мы очень многое теряем с получением технологий. Я не буду говорить, что это плохо или что это хорошо. Просто выскажу свое мнение. Например, возьмем Теслу, она электрическая и многие функции выполняет за водителя. У этого есть очевидный риск: вы сядете в другую машину, и она не будет автоматически тормозить, когда «увидит» препятствие. Здесь важно быть аккуратным. Есть морское животное, которое для того, чтобы выжить, ищет себе место, к которому можно приклеиться. Как только такое место, на котором можно питаться, найдено, это животное сразу съедает свой мозг, потому что он больше не нужен. Это, наверное, хороший пример для того, чтобы вы меня по-

няли. Не давайте своим мозгам атрофироваться и уходить на задний план, иначе легко, очень легко попасть в эмоциональную яму. Нет ничего страшного, чтобы попросить помощи, возможно даже у специалиста. Это мой последний совет – *быть максимально честными и ничего не стесняться.*

Александр Галицкий

– Almaz Capital

Свое дело, призвание – это очень непростой вопрос, потому что рецептов может быть много. Но я считаю, что любое дело, которым вы начинаете заниматься, надо полюбить. Даже если у вас шикарная работа, к ней надо относиться определенным образом. Это как любить людей или как любить искусство. Через любовь к работе познается многое. Что бы ты ни нашел, ты должен это полюбить, это значит, ты будешь хорошо относиться к клиентам, будешь учиться хорошо относиться к коллегам, с которыми работаешь. В этом случае вы приобретете знания для следующего шага, а в ином случае вы ничего не приобретете, разве что только раздражение.

Для того чтобы зарабатывать, нужно смотреть на мир вокруг себя, видеть, какие проблемы нас окружают, и применять к их решению свои знания. *Любой бизнес – это решение какой-то проблемы.* Нужно задать вопрос: а существует ли какая-то проблема, которая сегодня не решена? Если вы можете применить свои знания или собрать вокруг себя команду, которая поможет в решении каких-то задач, тогда можно заработать.

Нужно решить для себя, *вы человек найма или человек-предприниматель?* Если вы идете в найм, то, в первую

очередь, вы идете реализовывать чью-то идею. Не каждый человек может с нуля вырастить компанию до миллиардов. Предприниматель – это человек, который берет на себя гораздо большие риски, чем берет на себя обычный наемный рабочий, к примеру.

Перейдем к стратегии. В любом варианте мы с вами должны смотреть на индустрию, в ней всегда формируются стратегические решения. Стратегия – это, например, про то, как мне стратегически добраться из Европы в Америку, на паруснике или на лодке? Я должен рассчитать составляющие: как это сделать, сколько у меня запасов воды, какие люди должны работать на борту, где я должен делать остановки и т. д. Соответственно правильной стратегией будет посмотреть, как делают другие, и двигаться более оптимальным маршрутом. По сути в бизнесе нет ничего нового, система продаж везде одинакова, поэтому важно выстраивать стратегию вокруг уже существующих моделей.

Важно сказать про отбор персонала и мотивацию. В моей компании существует правило: если ты лидер, нанимай людей лучше, чем ты. В этом случае тебе будет чему у них поучиться, а они возьмут что-то от твоих лидерских качеств. Это основной принцип, к которому нужно идти. Мотивация может быть либо финансовая, либо амбициозная, последняя строится на интересных задачах. Нам приятно работать в компании, которая у всех на слуху, приятно также делать дело, о котором многие знают.

Хотелось бы привести несколько примеров из моей жизни. В некоторых компаниях возникает такая история: в коллективе предпринимателей, работающих между собой, кто-то растёт, а кто-то остаётся на месте. То есть чтобы совершенствоваться, надо стремиться понимать больше, вникать в новые технологические составляющие. У нас был хороший инженер, но когда он начал работать в команде, он перестал быть хорошим инженером. Человек перестал расти, когда компания уже выросла под большие миллионы. И если компания успешна, а кто-то не может расти дальше, выигрывает тот, кто слабее. Выигрывает финансово, потому что он уходит из компании по цене компании, которая уже выросла.

Второй случай немного другого порядка. Было два человека, один был ведущим, а второй – ведомым. У них была своя компания. Первый отвечал за бизнес, а второй за техническую часть. И в один момент все лидерство легло на второго человека, который был ответственным за техническую часть. Соответственно назрел конфликт. Чтобы этого не произошло, вы должны распределять роли и понимать, кто будет принимать решения в определенных вопросах. Конфликта можно было избежать. Если вы договариваетесь плыть через другие острова, заправляться водой, пополнять запасы еды, чтобы добраться до точки, об этом нужно договориться на берегу, потому что иначе в процессе движения возникает куча конфликтов.

Бывает очень большое количество ошибок, об этом вы то-

же должны знать. Но ошибки надо совершать, мы учимся на них. Но также их нужно признавать и исправлять – это основное правило поведения с ошибками.

Я могу дать молодежи *три совета*. Первое. Если хочешь достичь чего-то очень большого, то *надо быть амбициозным*, ставить перед собой задачи так, чтобы выполняя их даже на тридцать процентов, ты мог бы собой гордиться.

Второе. В своей жизни *ты должен совершать как можно больше ошибок*. Ты должен попробовать неизвестное, ведь пробуя неизвестное, ты совершаешь ошибку. Да, ты не можешь быть идеальным, но повторяю, мы учимся на ошибках. Третье. Если ты хочешь добиться чего-то большего, то *тебе нужно быть не таким, как все*. Не жить по правилам, по которым живут остальные. Они следуют правилам и не допускают ошибок, поэтому не могут придумать ничего нового.

Тебе нужно нарушать эти правила.

Скажу про обучение у ментора. Ментор нужен для того, чтобы разобраться в каких-то знаниях. Можно найти консультанта, которому вы будете платить деньги, можно найти ментора, которого вы можете заинтересовать просто как человек. Конечно, найти такого человека – это счастье, но ведь его еще нужно найти. Его нужно искать в тех областях, которые вы плохо знаете, не для того, чтобы он открыл вам новые пути и дороги, а чтобы просто научить, сопроводить вас в каком-то пути.

Путь или результат? Поиск своего дела, которое будет по душе, или прежде зарабатывание условной суммы и только после этого поиск своего дела? Это обоюдные задачи, через которые вы двигаетесь. Ты должен находиться в сфере, где идет большое инновационное движение для того, чтобы найти себе партнеров, чтобы знать проблемы. Ты должен все время анализировать себя и думать над тем, что именно для тебя первично: получить знания и доступ к решению проблемы или стартовать, набравшись опыта у тех, кто уже что-то знает?

Основной принцип, которому я всегда следую, – формировать список задач, которые нужно выполнить, неважно, большие они или маленькие. Только после этого я начинаю думать над тем, что именно можно не делать. Потому что есть риск схватиться за то, что отнимет кучу времени и не приведет к нужному результату. Это как физические упражнения, в бизнесе у тебя должен быть список, который ты обязательно должен сделать.

Учитесь, тренируйте мозги, физическую силу и общайтесь с правильными людьми, это еще три моих правила, которыми я могу поделиться напоследок. И все получится.

Сергей Колесников – Технониколь

Бизнес – это что-то типа путешествия? Раньше я так думал. Съездил на соревнование или на какой-то турнир, сделал какой-то проект и после этого можешь загорать на пляже в обществе приятных тебе людей. Потом жизнь оказалась несколько мудрее. Ну а как оказалось, бизнес – это постоянная ответственность, постоянная жизнь в стрессе, с которым надо справляться, постоянная забота о собственном здоровье, потому что это как гонка, которая не заканчивается никогда. И даже если ты выиграл сегодня, то завтра ты опять обычный спортсмен, которому необходимо тренироваться.

Как бизнесмену приходится ходить на работу? Бизнес – это прежде всего ответственность, это умение рисковать, и если вы думаете, что работа по найму – это больше ответственности и меньше свободы, то это не так. Дело в том, что вы можете уйти от работодателя, и вы свободны, а *в бизнесе самого себя вы покинуть не можете*. На заре бизнеса многие думают, что это классное приключение, на самом деле это не так.

Стратегия – хорошее слово, но все воспринимают его по-разному. Расскажу, как воспринимаю его я. *Планирование бесценно*. В зависимости от размера бизнеса длина планирования будет разной. Вы должны всегда заниматься переосмыслением внешнего мира и внутренних ресурсов. Если

смотреть на планирование как на процесс, то он должен быть построен не только в вашей голове, но и внутри вашей организации. Это первый аспект.

А второй аспект я приведу как формулу. По большому счету, ***стратегия в бизнесе имеет то же значение, что и стратегия на войне***. Вы можете иметь меньшее количество ресурсов, силы и войск, но если как военачальник вы сможете обеспечить в каждый момент боя, в каждом боевом соприкосновении численное преимущество, вы всегда будете побеждать. Если вы нашли свои сильные стороны, продолжайте увеличивать свой рынок, от одной территории – к соседней. Для меня ***стратегия – это история про возможность использования сильных сторон твоей компании в каждый момент борьбы***. И пока конкурентные силы работают, ни в коем случае не нужно прекращать наступление.

Сфера бизнеса порой напоминает военные действия. Бизнес – это тоже конкуренция. В военной сфере вы делаете все с помощью оружия, в мире бизнеса же вы делаете это с помощью предложений, технологий или производства.

Начните с подражания. Сначала подражайте своим кумирам, идеалам, тому, что в вас откликается. Первое, что вы должны делать – просто копировать лучшие практики в индустриях, результаты которых вы восхваляете, те методы, которые вам нравятся. После того, как вы овладели этим мастерством, приходит время новаций, когда вы можете вносить изменения. Овладев мастерством боя, вы сможете улуч-

шать эту технику в будущем. Но это уже следующая стадия. Сначала подражать, потом развивать, и если получилось развивать, то вы сможете создавать новые технологии и новации, которых еще не было у конкурентов. Эти три шага должны идти последовательно.

Самое главное правило – *вам должно нравиться то, что вы делаете.*

По большому счету, если вы не любите то, что делаете, лучше этого не делать. Представьте себе, как будто вы живете с человеком, которого не любите. В этом случае у вас не будет даже баланса между бизнесом и семьей. Поясню. Если бы не было моей жены, я бы не достиг половины того, что у меня есть. Потому что женщина – это эмоциональная сфера. Умные люди говорят, что между интеллектом и эмоциями побеждают эмоции. И если ваша жена с вами не в контакте, то вы вместо того, чтобы восстанавливаться, будете тратить силы еще и в семье. Если у вас есть любовь и согласие, то вы и в бизнесе выступаете сильнее, потому что у вас есть крепкий тыл. Вы должны быть интеллектуально развиты, ментально здоровы и эмоционально сильны. Именно поэтому вы должны в первую очередь прислушаться к собственной душе и понять, нравится ли вам то, что вы делаете? ***Бизнес – это забег на всю жизнь.***

Принятие решений в бизнесе тоже имеет очень большое значение. Я дам пару советов по принятию решений. Первый – если вы чувствуете, что вы находитесь в подвешенном со-

стоянии, скорее всего, вы не придете к лучшему решению. Нужно принять ситуацию такой, какая она есть, хорошая она или плохая – нужно принять. Второй – если от вас требуют быстрого принятия решения, первое решение, которое приходит в первые доли секунды, самое правильное.

Нужен ли ментор? У меня было много консультантов и много учителей, которые помогали мне в сфере финансов, аудита, политического консалтинга. Слово «наставник» мне не нравится, слова «консультант», «учитель» более подходящие. Существуют определенные курсы, которые вам как бойцу нужно освоить, это вопрос навыков. Также можно принимать коуча или наставника духовной сферы. Духовного наставника можно заменить любой деятельностью, которая позволяет вам эмоционально восстанавливаться. Я бы не объединял эти два разных направления. Одно дело развивать себя в бизнесе, другое дело – ваше тело, ваша душа, ваше здоровье и интеллект. Все это нужно развивать, давать телу жить.

«Если вы не хотите тренироваться на лыжах, а хотите сразу выступать, лучше просто не приходите». Это такая простая фраза, да? Но она заставляет задуматься. Будьте более уверены в себе, больше времени посвящайте своему развитию. Несмотря на множество современных технологий, учите языки. Такой совет я бы дал себе двадцатилетнему.

Юсеф Хесуани – 3D Bioprinting

Если все дни начинаются одинаково, они нас демотивируют. Высокая мотивация есть, когда ты делаешь что-то впервые. Надо, чтобы все дни начинались и продолжались по-разному. У меня, например, нет определенного графика работы. При этом понятия выходного дня или отпуска у меня тоже нет, потому что у меня каждый день рабочий, и я отношусь к этому как к жизненному процессу. *Очень важно, чтобы не возникла рутина.* Я не занимаюсь физической активностью, мне важнее поддерживать себя в ментальной форме. Но есть один момент: отсутствие спорта снижает мозговую активность, поэтому я открыл для себя хоккей, очень важно открывать для себя что-то новое, новые навыки полезны. Физическая активность приводит к ментальному равновесию.

Наша команда провела первый эксперимент в космосе, он был первым не только для нас, но и для всего человечества. Первые эксперименты по биопечати были проведены в космосе именно нашей лабораторией в 2018 году, а в 2019 году – американской лабораторией. Нас не очень интересует Мету подход. Мету – это «я тоже это делаю», нас больше интересует подход, когда смотрят на нас как драйвер роста. Это является высокой мотивацией, когда есть успех, вся напряженность сходит на нет. Нужно понимать, что огромное ко-

личество экспериментов в такой наукоемкой области с большой долей неопределенностей и рисков связано с тем, что существенная часть экспериментов уходит в мусорное ведро. И конечно, особенно молодых сотрудников это несколько демотивирует потому, что когда они приходят, им сразу хочется успехов. Мы вынуждены быть не только стрессоустойчивыми, важно быть успехоустойчивыми, потому что когда приходит какой-то успех, очень важно не бронзоветь, не считать себя великими. И в этом плане нам как раз удалось построить правильную инфраструктуру внутри компании, когда ребята достаточно легко относятся к неудачам. Для нас не важен факт ошибки, гораздо важнее скорость реагирования на удачу или неудачу, анализ ошибок.

С одной стороны, они не боятся ошибиться, с другой стороны, когда приходит большой успех (например, с нашими космическими исследованиями, когда мы впервые напечатали щитовидную железу, успешно ее транспортировали, что стало суперуспешной работой 2015 года, которая показала возможность трансплантации напечатанных органов), ***важно оставаться голодными до побед***, важно, чтобы коллектив искал новые цели, новые победы и не останавливался в своем развитии. С четвертого курса моя дипломная работа была посвящена подбору материалов для замещения костных дефектов. При этом еще раньше мы с друзьями сделали небольшой стартап по лабораторной диагностике. Была основана лаборатория, которая проводила исследования в об-

ласти определения гормонов на реакции, уже в студенческие годы был получен опыт организации собственного бизнеса в медицинском направлении и работы в академической среде. Все это было непросто совмещать. В итоге с нашей лабораторией все закончилось неплохо, мы успешно ее продали, а деятельность по регенеративной медицине закончилась успешным дипломом с отличием.

После университета я пытался совмещать аспирантуру и бизнес. Оба направления, как оказалось, правильно было совместить, этим я занимаюсь и сейчас. Это наукоемкий бизнес. Они были в таком разрозненном состоянии, отдельно бизнес, отдельно наука, и после окончания университета мы с друзьями открыли медицинские офисы по системе франчайзинга. В 2008 году мы сделали наш первый медицинский центр, потом придумали новые форматы франчайзинга, мини-городок, стали развивать их в регионах с Инвитро, за что мы благодарны, потому что они дали нам возможность создать новый формат франшизы, который до сих пор достаточно успешен. Мы начали работать в городах с населением 50–100 тысяч человек и активно развивали направление медицинского бизнеса. В какой-то момент у нас было больше двадцати медицинских центров по всей России, которые мы продали нашей материнской компании.

У нас было желание совершенствоваться в области регенеративной медицины, желание попробовать сделать именно такую компанию. В 2013 году мы решили открыть лабо-

раторию, которая занималась бы не просто проблемами регенеративной медицины, но могла позволить автоматизировать и соответственно стандартизировать процессы. В медицине это крайне важно, особенно если мы занимаемся такими сложными продуктами как it-технологиями стандартизации. В 2013 году мы открыли лабораторию, в которой я веду оперативное управление до сегодняшнего дня.

Одно из направлений, которое мы сегодня развиваем, вообще не связано с медициной, это культуральное мясо. В нашей компетенции знания в области биопечати, они перешли в фуд-промышленность, пищевые технологии. Первый эксперимент по выращиванию мяса мы вообще проводили на международной космической станции. У нас есть аппаратура, установленная на МКС, и там мы продолжаем проводить эксперименты. С 2018 года мы ежегодно проводим несколько сессий экспериментов с абсолютно разными материалами, в том числе живыми клетками, бактериями, культуральным мясом, синтетическими материалами.

Я думаю, что в скором времени будем получать их на земле. В обозримом будущем я надеюсь увидеть результат наших космических экспериментов на полках магазинов, поэтому здесь фундаментальная наука. Мы не классическая научная лаборатория, а центр, который ищет прикладные проекты с достаточно большим горизонтом планирования, поэтому сначала наш космический эксперимент приводит нас к продуктам на полках, это собственно одно направление для

материала. На сегодняшний день я бы сказал, что компания перестала быть в чистом виде медицинской, она имеет некую технологию, которую применяют в разных отраслях.

Сергей Колобашкин – 110 industries

Я не буду рассказывать вам правила успешной жизни: как полюбить профессию, как набирать персонал и как заниматься своим здоровьем. Просто расскажу вам свою жизнь, такую, какая она есть, и, возможно, вы вынесете из этого урок, возможно – нет, но думаю, что вам пригодится эта информация.

Всю свою сознательную жизнь я плохо учился в школе, а еще хуже в институте. Вообще образование было не для меня. Мне было интереснее узнавать мир самому, изучать и осваивать новые профессии. У меня есть страсть к обучению, но именно тому, что мне очень сильно нужно. Шерлок Холмс не был уверен, что Земля вращается вокруг Солнца, потому что это никак не влияло на его профессию. Я никогда не представлял себя нефтяником, энергетиком или кем-то еще, я с детства хотел снимать кино, это моя детская мечта. И тогда я шагнул в мир, где правят видеоигры, ведь они сейчас конкурируют с крупными сериалами. В игровой индустрии мы видим одни и те же лица на протяжении последних 20 лет. Это очень закрытая консервативная индустрия, в которую не так-то просто попасть, есть порог для входа. Как правило, художники, программисты, инженеры работают внутри студии, а у нас не студия, у нас издательство. Если после вуза молодой специалист, действительно, хотел делать

игры, это хорошо, но игровая мясорубка доводит до абсолютного изнеможения и в какой-то момент выплевывает. Если смотреть по продажам, они каждый год прибавляют большие обороты, но это не отражается на росте, индустрия растет и в рамках реализации продукта, и в рамках аудитории, но вместе с этим сжимается внутри себя и все меньше компаний начинает производить все больший объем продуктов.

В нашем бизнесе большая конкуренция, каждый раз приходится придумывать что-то новое, очень большой спрос на новую интересную интеллектуальную собственность. Остаются только самые зубастые, кровожадные. Наша заслуга в том, что мы сами разрабатываем интеллектуальную собственность для студии. Конкуренция в России в чем бы то ни было всегда была выше, если взять абсолютно любой проект.

Главный, так скажем, «прикол» индустрии заключается в том, что, *если ты ждешь, сидишь, смотришь, то, как правило, обязательно что-то будет, но уже без тебя.* Я неоднократно видел, как проекты улетают, потому что человеку нужно подумать.

Мой нью-йоркский партнер инвестировал в жилую недвижимость и покупал здания, он прекрасно знал, что именно хочет, какой именно объект ему интересен, и очень интересно вел переговоры. Он приходил сразу с деньгами, потому что, как правило, в штатах все очень сильно закредитованы, то есть сделки по покупке недвижимости там просто сумасшедшие. Его идея заключалась в том, что он покупает отель

в Нью-Йорке и иногда даже занимает чуть-чуть, но главное заключается в том, что он приходил на сделку и сразу говорил: «У меня есть деньги, мне не нужно получать кредит, мне вообще ничего не нужно, давайте оформлять», и это очень сильно подкупало.

Крупные игроки в нашей индустрии работают точно так же. Если у тебя есть крутая интеллектуальная собственность, если у тебя есть крутой проект, он, как правило, не ждет, а улетает в течение недели. Идет наша работа с собственными ожиданиями, и очень интересно, что многие люди, с которыми мне сейчас приходится работать, пришли из сектора недвижимости, они подняли на ней хороший капитал. Стройка, ремонт – это все небыстро, а у рынка видеоигр есть понятный горизонт. Как говорится, «лучше быть здоровым и богатым, чем бедным и больным».

Меняется формат дистрибуции, меняется формат методологии в разработке и мода на контент, но мода приходит и уходит, а основная формула продолжает работать. Мы не думаем, что в ближайшее время что-то может измениться и пойти не так. Мы стали невозможно зависимы от технологий, которые нас окружают сегодня, сейчас мы не можем жить без смартфона. Нет, ты можешь, конечно, но у тебя даже посылку на почте не возьмут, ты не сможешь банковские операции проводить. Все больше и больше мы уходим в онлайн. Если у тебя пакет из тридцати акций, как все это держать в голове? Никак. Поэтому мы идем в ногу со временем,

как бы страшно это ни звучало, живем больше в онлайн-мире и мало видим реальность за окном, погружаемся в виртуальный мир, на этом можно не только хорошо выиграть, но и хорошо проиграть.

Радислав Гандапас – Ассоциация спикеров СНГ

В бизнесе не существует универсального совета. Работать по найму или открыть свой бизнес, тут нет правильного выбора, важно выбрать подходящий путь. Если вы ставите цель только заработать миллион, это не совсем верно поставленная цель. Я хочу иметь счастливую семью – это цель, иметь железное здоровье – это цель. Ты заработаешь миллион и не получишь от этого радости. Расскажу вам одну историю, скажем так, поучительную. У моего друга есть большое предприятие, хороший заработок, большая квартира, дом, а глаза не горят. Я спросил у него причину, вот, что он мне ответил: «Я не понимаю, зачем я работаю так много, яхты и вертолеты мне не нужны, о Мальдивах я не мечтаю, зачем тогда нужен свой бизнес?». Но когда после прочтения книги «Миллион для моей дочери» он понял, что ему нужно обеспечить своих дочерей, снова появился стимул, загорелись глаза. И вот если иначе сформулировать цель, допустим, я хочу, чтобы моя деятельность приносила большой доход, чтобы работа была любимой и обеспечивала мои растущие потребности, все становится иначе. **Три правила**, которые я хочу выделить: первое – это *полюбить то, что делаешь*. Второе – *должно быть дело, которое у тебя получается*. Третье –

нужна работа, которая приносит прибыль. Если эти три фактора совпадут, тогда вы на верном пути. В идеале нужно сразу заниматься делом, которое тебе нравится. Если вы будете откладывать поиск своего дела до времени, пока не заработаете деньги на работе, которая вам не нравится, то ваш навык просто обнулится, придется начинать свой путь снова, что в реальной практике сложно. Свое дело я нашел только в 33 года. Чтобы уйти в бизнес с простой работы в школе, мне пришлось принять решение.

Многие люди считают, что принятие решения – это сугубо плод размышления, и они ошибаются. В принятии решения эмоции играют большую роль. У людей с поражением коры головного мозга отсутствует эмоциональная реакция, они не могут принимать даже самые простые решения. Такой человек может сидеть за завтраком и не решить, что первым делом ему съесть, или, например, не может решить, какой ручкой открыть дверь. У нас все выработано автоматически, мы выходим из душа и, даже не задумываясь, вытираемся по одной траектории, мужчина, который бреется, начинает с одной и той же щеки, причем когда он учится это делать, он делает это медленно. У моего клиента было 54 бизнеса и когда я попросил их перечислить, он даже не смог вспомнить все. Вырабатывается некий автоматизм, это в принципе касается любого дела.

Есть технологии принятия решений, они разные. Дело в том, что человек принимает решение быстрое, но неточное,

автоматическое. Что это значит? Например, вы идете по улице, на вас выбегает собака, и вы принимаете решение бежать, вам не нужно время, чтобы принять решение, куда именно бежать. Вы убегаете в рандомном направлении и кричите, чтобы хозяин убрал собаку, но если начать анализировать ситуацию, можно выбрать другой маршрут, который точно спас бы вас от собаки. Если вы думаете, в каком направлении открывать бизнес, то это решение не нужно принимать быстро. Есть технология принятия решения: правило трех врачей. Если вам диагностировали какое-то серьезное заболевание, то обращайтесь сразу к трем врачам и слушайте, что они вам скажут. Если диагноз совпадает, то вам необходимо пройти то лечение, которое вам рекомендовал первый врач, если диагноз и методика лечения расходится, тогда нужно что-то делать дальше. Нужно понимать, кто из специалистов авторитетнее, выбирать четвертого врача или ту методику, которая вам нравится больше.

Точно так же при принятии сложных решений вы можете использовать «правило трех врачей», посоветовавшись с разноплановыми людьми. Вы можете посоветоваться с другом детства, который не занимается бизнесом, с консультантом, который занимается бизнесом, с женой. И вы увидите разные взгляды на то, что вам нужно сделать, нужно будет сформировать собственное мнение. Есть пример Sony Walkman: когда появились плееры, они собрали несколько сотен человек в зале и попросил проголосовать: какой цвет

они бы выбрали? Красный, белый, черный или синий? Большинство проголосовало за красный, на втором месте был синий, на третьем белый, на четвертом черный. Представители поблагодарили зал и предложили взять плеер любого цвета в качестве подарка на выходе, после окончания мероприятия. Большинство, уходя, взяло себе черный, на втором месте был белый, на третьем синий, на четвертом красный. Поэтому если бы Sony Walkman просто провели опрос, они бы просто провалились с красными плеерами и потеряли бы деньги. Нужно не просто спрашивать совет, но и тестировать на людях разного возраста. Эта технология мне очень помогает в принятии решения, их большое количество, я решил поделиться самой любимой.

На обучение и развитие нужно тратить всю свою жизнь. Чем цивилизованнее общество, тем позднее браки. Люди учатся всю жизнь, вступают в брак уже образованными и жизнеспособными. По собственному опыту могу сказать, что обзаводиться семьей нужно, когда ты уже зрелый, у тебя есть за спиной жизнь, финансовая опора. В сорок лет ты вступаешь в брак, в пятьдесят ты уже понимаешь, что ты живешь хорошо и тебе на все хватает денег, но у тебя нет запаса, пройдет пятнадцать лет, ты не захочешь или не сможешь работать. И тогда человек понимает, что нужно начинать инвестировать, разбираться в рынках и начинает инвестировать в оставшиеся 15–20 лет до отхождения от дел, он формирует капитал на всю оставшуюся жизнь.

Моя работа требует очень много времени, но я стараюсь найти баланс между семьей, бизнесом, друзьями и не забывать о своем здоровье. Как? Я постараюсь дать вам совет. Я распределил для себя время так, чтобы у меня было определенное количество выходных в год и определенное время на отпуск. Это было согласованно с моей женой, и мы вместе отмечали в календаре дни. С друзьями я провожу время два раза в месяц, это качественное время, отведенное только для друзей. ***Во всем можно найти равновесие.*** Главное, чтобы все это приносило тебе удовольствие, тогда то, что ты делаешь, будет иметь смысл.

Вернемся к другу, который обеспечил дочерей. Неподалеку от его дачи продавалось пивное производство, и он оказался алхимиком. Тогда его глаза загорелись второй раз. Он обрел бизнес не для денег, а для души.

Виталий Крылов – Академия перемен

Страх рождается в нашей голове. Я думаю, люди боятся быть более амбициозными, а очень хотелось бы, чтобы они переломили этот страх, сказали, что они все могут, все перевернут, что они предприниматели. Хочется, чтобы предприниматели были такие, бесстрашные и амбициозные. Недостаточно иметь компанию из трех человек, не нужно успокаиваться, пока не достигнешь многомиллионного результата. Так будет интереснее жить, предпринимателей станет больше, рынок будет интереснее.

Страх только в головах. Мой сын думает, что под кроватью живет монстр, его зовут Тенечек: «Макс, ты его видел когда-нибудь, хотя бы раз?», – «Нет, я не видел, но я его очень сильно боюсь». В жизни каждого предпринимателя есть Тенечек. Его нет на самом деле, но они думают, что он есть, и очень сильно его боятся. А когда заглянут под кровать, там на самом деле никого нет.

Самое главное начать делать прямо сейчас. ***Любой человек, в любом возрасте может начать свое дело.*** В моем подъезде висит объявление: мальчику 5 лет, он выносит мусор за 50 рублей, копит себе на телефон. Чем раньше ты начнешь предпринимательскую активность любого масшта-

ба, тем быстрее ты поймешь, какие правила на этом рынке работают. Как только эти правила будут у тебя в голове, ты сможешь делать не только маленькие, но и большие проекты. Лучше как можно раньше начать с чего-то простого, маленькими шагами, очень плохо ничего не делать, ожидая то окончания вуза, то накопления стартового капитала. Ничто не должно вас удерживать.

Если бы я мог дать совет себе двадцатилетнему, я бы сказал: начни бизнес в двадцать лет. Я пошел учиться, начал масштабировать компанию и в итоге остался в корпоративной работе на семь лет вместо того, чтобы эти семь лет заниматься предпринимательством и сейчас находиться на совершенно другом уровне бизнеса. *Умение делегировать задачи – это главная привычка каждого предпринимателя.* Очень многие предприниматели умеют делать свою работу хорошо, а когда делегируют другим, оказывается, что они не умеют так работать. Умение делегировать – это умение отдавать задачи команде, оставаясь ответственным за результат. И это основное качество, необходимое для каждого предпринимателя, который хочет быть не просто одним в поле воином, а делать компанию.

Здесь также играет роль найм сотрудников и удержание их на рабочем месте. Ты должен искать топ-перформеров. Топ-перформеры – это люди, которые превосходили ожидания от своей работы на всех предыдущих местах работы. Пример: представь, что ты заходишь в любой колл-центр, у тебя есть

клиент, который разозлился на компанию и требует крови. Заходишь и говоришь руководителю: у меня клиент тяжелый, дайте мне того, кто лучше всего разбирается с такими клиентами. Тебе приводят какую-нибудь Машу, которая с этими клиентами очень хорошо разбирается. У нее все выходит просто отлично, все самые плохие ситуации идут к Маше, и Маша с ними разбирается. Маша обычная девочка, как и все остальные. Получает столько же денег, работает на той же должности, как и все. Но у нее лучше всех получается рулить в этих тяжелых моментах. Маша – топ-перформер. Если ты в каждом колл-центре придешь, возьмешь вот эту вот Машу и составишь колл-центр из таких вот Маш, у тебя на три головы будет выше, чем в любом колл-центре России. И так можно относиться к найму в любой отдел.

Любой отдел ты можешь составить из топ-перформеров, людей, которые в других компаниях превосходили ожидания от себя.

Никто не любит микроменеджмент. Ты должен рассказать людям, куда мы идем. Они должны поверить в эту большую идею. Люди, которых ты наберешь, априори мотивированные, они хотят того же, что и ты: не заработать квартальный бонус, а заработать с продажи компании. Дальше нужно обеспечивать их ресурсами, помогать взаимодействовать друг с другом. Они сами все сделают.

Любую компанию надо строить на продажу. Она должна быть инвестиционно привлекательная, а дальше я сам ре-

шаю: продать или оставить. Это должна быть прибыльная компания, с которой я могу поступить как угодно. Прибыльная компания на большом рынке – это цель, которую я преследую. Чем это отличается от устремлений большинства предпринимателей на рынке? Мало кто хочет создавать по-настоящему большие компании. Как только к ним на рынок приходит кто-то большой, они сразу же закрываются – раз. Два – есть предприниматели из мира стартапов, которые создают компании на продажу. Они не хотят, чтобы они были прибыльные, они хотят поднимать много раундов в инвестициях, растить объем бизнеса. Это тоже неправильно, потому что ты не привлечешь людей. Это стратегия на определение того, что именно ты хочешь видеть как конечную точку работы над этой компанией.

У тебя есть большая цель? Ты хочешь состояться как предприниматель? Эти вопросы должны стать мотивационными для тебя. Не дать себе залезть в яму, даже если сейчас долги, кредиты, компания закрылась, но у тебя есть большая цель. Наличие цели даст понимание, ради чего ты страдаешь. И тогда, какая бы ни была ситуация, через полгода ты про нее уже не вспомнишь. Нужно представить, что эта проблема настолько мала, что забудется в скором времени.

Никогда не нужно забывать про саморазвитие, мне помогают книги. Я стараюсь замечать рамки, которые появляются у меня в мышлении, убирать их. Я читаю про космические корабли и людей, которые попадают из одного мира в

другой, там нет никаких рамок. Они не живут законами физики, у них нет правил, они фантазируют, как могут. Я просто понимаю, что это – единственный способ создать крутую компанию. Это классно: *уметь фантазировать и находиться в каких-то мечтах*. Я большой мечтатель, фантазер, и мне это очень помогает в работе, помогает сложить команду.

Команда, обсуждая что-то, говорит, что есть правила игры. Я стою на том, что *нет абсолютно никаких правил!* Команда может делать все, что угодно! Представлять, что не существует ничего вообще! Команда делает бизнес. Мы делаем упор на команду, и на самую главную цель, ради которой существует бизнес. В заключение расскажу вам про мои успешные решения, которые, я считаю, повлияли на мою жизнь. Первое решение – это заниматься бизнесом вместо того, чтобы идти на работу после института. Как оно было принято? Я был наемным сотрудником, это была доставка суши, которые я развозил на машине. Я понял, это достаточно просто изнутри выглядит. Это же несложно, а раз это несложно, то надо просто этим заниматься. Заниматься бизнесом – это было самое правильное решение номер один. Второе – это заниматься бизнесом с партнером с самого начала. У меня был разный опыт. Правильно делать бизнес с партнером на двоих или на троих. Для меня важно было делать бизнес не одному. Третье – решение, которое я принял. У меня было два бизнеса: в одном я сразу же сделал продукт,

мобильное приложение, но через год оказалось, что оно не приносит прибыль. На него было потрачено огромное количество времени и денег. После этого пришлось очень быстро восстановиться в сфере приложений. Четвертым решением я бы назвал максимально быстрое принятие гипотезы для любого проекта.

Александра Герасимова – Fitmost

Хороший принцип, который работает у многих предпринимателей, – это *оттолкнуться от хобби*. Собираясь запустить свой бизнес, я искала идеи, много читала, изучала, какие стартапы появляются. У меня была целая заметка с разными идеями, но я понимала, что не горит. Ты перебираешь много идей, сталкиваешься с проблемами, ищешь пути решения, потом понимаешь, как их решить, и в этот момент тебе становится неинтересно. Здесь важно смотреть на то, что происходит в мире, с какими проблемами мы сталкиваемся на бытовом уровне, пробовать их решать.

Будет очень много кризисов и до того, как ты заработаешь миллион, и после этого. Единственное, что дает силы в такие кризисы – это то, чем ты горишь, твое дело. Если же это просто способ зарабатывания денег, к этому не лежит душа, в такое я не верю. Успех в таком способе заработка гораздо ниже, чем если человек нашел свое дело, горит им, преодолевает препятствия, когда другой бы уже сдался. Есть много вопросов, над которыми я бы хотела поразмышлять. Но один я бы задала Ричарду Брэнсону. Его книга была одной из первых, которые я прочитала про бизнес: он рассказывал про мечту, они с женой хотели собственный остров и в итоге купили его. Когда случилась пандемия, я узнала, что он заложил его, чтобы спасти компанию. Мне было бы инте-

ресно спросить его, как он справляется с взлетами и падениями уже тогда, когда цель достигнута? Когда я узнала, что он заложил остров, я поняла, что те испытания, которые сейчас прохожу я, наверное, меньшего масштаба, что если говорить о том, что занимаешься бизнесом всю жизнь, то надо говорить, что будут наступать моменты, в которые придется заложить свою мечту.

Хочу рассказать вам свой рецепт построения бизнеса. Во-первых, ***нужно посмотреть, что происходит в мире*** с разными индустриями, потому что всегда есть общие тенденции, которые можно увидеть. Например, появился Uber, появилась возможность заказать еду из ресторанов. Каждая отрасль уходила в диджитал, была какая-то модель для ее цифровизации. Спорт, например, был одной из индустрий, в которой ничего не менялось десятилетиями и еще немало индустрий в сфере услуг, которые еще только стоят на пороге перехода в цифровой мир.

В индустрии спорта и услуг долгое время все было понятно, и сейчас еще абонементы продаются через менеджеров, но со временем платежеспособная аудитория меняется. Поэтому первое – смотреть, как и какие индустрии меняются, а какие – нет. Второе – ***посмотреть на привычки следующего поколения***, которое будет составлять платежеспособное население: как они будут решать свои проблемы, как будут хотеть их решать, с какими проблемами столкнутся на горизонте трех-пяти лет? Третье – ***нужно читать анали-***

тические статьи, это открытая информация. Нужно определить, какие проблемы существуют и как они могут быть решены.

Подумайте про объемы рынка, очень часто нам в голову приходят более локальные проекты, из-за этого они очень сужают потенциальный объем рынка. Очень хорошая мысль: одни и те же усилия, примененные на рынках разных размеров, дают совершенно разный выхлоп. Если запускаешь бизнес, то нужно читать информацию про запуск бизнеса, если продажи, то читать про продажи, если маркетинг, то читать книги про маркетинг. Сейчас я читаю книгу про переговоры, потому что сама роль предпринимателя меняется.

Если в начале я делала все и сразу собственными руками, то сейчас моя история больше про стратегию, переговоры, партнерство а это совершенно другая литература. Нужно научиться смотреть на проблемы бизнеса через микроскоп, чтобы выстроить все процессы, отладить все внутри компании, заложить фундамент для развития.

Буквально три недели назад я нашла стратегию, которую прописывала в 2017 году, и она совпала с тем, что мы делаем. Там были написаны основные направления: как придем к чему-то, зачем к этому придем, что будет, если не придем, какие есть альтернативные варианты на этот случай. Там не написано все, но при этом есть основные шаги, которые нужно предпринять. Я ни разу не возвращалась к этой записи с 2017 года, случайно нашла в сейфе, потому что 3 года на-

зад решила, что это очень важный документ, который нельзя потерять, а потом забыла про него. С учетом того, что я сама все писала и прорабатывала каждый из шагов, эта стратегия где-то на подсознании закрепилась, поэтому удалось к ней прийти.

Мне нравится делать бизнес-планы, но в 99,9 % случаев вероятность того, что они совпадут с реалиями, мизерная. Однако благодаря тому, что ты строишь эти планы, ты понимаешь, где находишься относительно этого плана: ты вообще в другом русле или же у тебя есть поправка где-то в полгода, год. ***Планы нужны скорее как маяки***, которые показывают, где ты относительно того, что ты сам ожидал от этого бизнеса, этой компании.

Иван Боровиков – Mindbox

«Getting things done» – привести дело в порядок. Это очень хорошая и опасная вещь одновременно. Меня она научила тому, что нужно инвестировать время для того, чтобы рассортировать задачи, сделать систему хранения и ежедневно этим заниматься. У меня есть календарь, есть приоритеты, и я слежу, чтобы каждый день я решал часть из тех задач, которые лежат в основе больших целей, к которым я стремлюсь. 30 % времени – это текучка, 50 % занимает то, что двигает меня к моим целям, а 20 % – на всякое необязательное.

Думать с точки зрения поиска эффективных решений? Я думаю, что первая история очень важная, которая очень многое может менять – это *осознавать, что все люди и ты в том числе подвержены когнитивным искажениям*. В моем понимании хорошо подумать и все взвесить – это значит постараться избавиться в своей точке зрения от эмоций и честно ответить себе на вопрос: «А чего я бы хотел в этой ситуации, учитывая мои интересы и интересы команды, людей, которые для меня важны?». Нужно постараться найти эти когнитивные искажения. Например, есть какое-то решение, оно, на мой взгляд, идеально, и я попробую продумать варианты от самого худшего до самого лучшего сценария. Затем я стараюсь подстроить компоненты этой истории та-

ким образом, чтобы самый худший сценарий для меня был приемлемым. В идеале ты получаешь достаточно взвешенное решение с каким-то минимальным набором рисков, даже худший вариант развития событий приведет к приемлемой ситуации.

Яма возникает, когда твои желания расходятся с твоими возможностями. В этом есть две возможные истории. Если что-то не так с возможностями, то желания всегда можно подправить. Поэтому если ты находишься в мире с самим собой, то вероятность загреметь в яму значительно меньше. Просто от того факта, что ты начал зарабатывать больше или меньше, в твоей жизни должно мало что поменяться. Если случаются истории, когда тебе нужно кого-то увольнять или за что-то платить – это точно такая же эмоциональная ловушка, которую ты со спокойной головой и холодным сердцем чинишь или падаешь в яму. Это личный выбор каждого, поэтому внутреннее равновесие, психическое здоровье и эмоциональная стабильность ничуть не меньший актив компаний, чем твоя энергия и какие-то твои навыки. Приносить пользу и ожидать какой-то выгоды – это работает даже лучше, чем когда ты строишь свою жизнь вокруг денег. Делай нормально – нормально будет.

С точки зрения X, нужно делать бизнес идеально, соответствовать всем критериям законного, порядочного, нормального бизнеса. Для этого у меня есть *три совета*. Первое – это когда цели, связанные с деньгами, кажутся очень важными

в данный момент, но *нельзя, чтобы они надолго сохранялись в качестве единственной цели*. На первых этапах это, действительно, очень важно, но нельзя, чтобы это продолжалось дальше, должны быть другие ценности. Второе – *меньше думать и чаще пробовать что-то делать*. У меня есть знакомый, который заработал много денег в западной компании и вот уже 15 лет спрашивает меня, какой бизнес ему лучше открыть. За 15 лет он не сделал ничего. Раз в год он приходит и спрашивает:

«Слушай, а вот когда ты там запускал свой бизнес, что ты?..» Ну и третье – это *заниматься тем, что нравится*. Понятно, что если ты запускаешь какой-то бизнес, то у тебя будет кусочек, который тебе максимально нравится, и 2/3 кусочка тебе не будет нравиться вообще. Самое главное будет заключаться в том, что как можно быстрее те вещи, которые не нравятся, превратить в процессы, чтобы их можно было адаптировать. И тогда получается, что ты ходишь на работу с удовольствием, ты счастлив, и от этого получают деньги, деньги уже на втором плане.

Стимул, который идет через соревнования, создает очень нездоровую мотивацию. Ты начинаешь делать нездоровые вещи, чтобы кому-то что-то доказать, и получаешь не всегда здоровый результат. *Доказывать надо только себе*, это важно.

Расскажу на своем примере. Это не совсем успех, у меня была такая история. Умер мой одноклассник, у него оста-

лись дети-сироты, с которых банк начал требовать ипотечную квартиру. Однокурсники пытались собраться, врачебное сообщество довольное активное, образованное. Одно не получилось, второе не получилось, и у всех руки опустились. А одна девочка, тоже наша однокурсница, сказала: «Зачем ты суетишься? У них все равно заберут эту квартиру, дети поедут в детский дом, а бабушку, которая там осталась, увезут в дом престарелых». Меня это взбесило, честно говоря. И это привело к тому, что я пошел на принцип, 2 года судился с банком, и дети остались с квартирой, и все теперь прекрасно, удалось отбить. Доказал я не себе, но это привело к успеху. С вашей стороны все может быть по-другому.

Самая распространенная ошибка – это *ошибка старого чемодана без ручки*. Когда у тебя что-то где-то там получилось, второй раз не получается, но ты в это свято веришь, пытаешься на основе этой веры начать менять клиентов, рынок. Людей в этой ситуации я называю колбасным ларьком на рынке, они застревают на многие годы. Когда ты ларек построил, эта история абсолютно не масштабируемая, она приносит 3 копейки, и ты дерешься за них и ничего не меняешь. Это неумение обозначить для себя границу, когда ты точно принимаешь какое-то сложное решение.

Вторая ошибка, про стартапы – это *пытаться запускать сложный и рискованный бизнес, не проверив его*, на ковидные деньги. Успех запуска бизнеса не в силе твоей веры, не в размере кредита, а в том, насколько ты хорошо пой-

мешь, что этот бизнес работает, в том, сколько экспериментов ты провел. В этом смысле успех можно представить как функцию от количества экспериментов. И если ты делаешь эксперимент первый, не проверив, и еще лезешь в долги из-за этого хозяйства, то срок твоего второго эксперимента и мотивацию на него ты откидываешь очень далеко. Я никогда не занимался этим системно, никогда не планировал поисков стартапов. Успех не связан с какой-то конкретной нишей, он связан с усилиями, которые вы прилагаете. Если говорить про поиск, то он будет строиться для меня следующим образом: 1. мне нужно понимать хотя бы что-то в индустрии, в которой будет стартап, я должен иметь базовое представление о продукте; 2. мотивация фаундера и отсутствие подвоха в этом стартапе, не должно быть истории, что там сидит человек с большим капиталом, который через год начинает ожидать доходности 30 %.

В компании я выбираю *единение через конкуренцию*. А как это, спросите вы? У нас 10 продавцов, у каждого своя мотивация, они знают, каким образом получают премию, сами между собой распределяют задачи. Кто-то из них работает лучше, кто-то хуже. Если кто-то из них работает хуже, это не значит, что его уволят, это значит, что суммарные результаты у продавцов будут такими, которые можно будет улучшать, и у коллег есть стимул этого отстающего чинить. С одной стороны, конкуренция есть, но она социальная. Она не означает, что проигравший умирает. Но с другой стороны,

эта конкуренция приводит к большей сплоченности, потому что тебе гораздо выгоднее поддерживать коллегу, чем топить.

Когда я нанимаю на работу, стараюсь убедиться, что человек разделяет принципы прозрачности, то есть ему не страшно показывать и рассказывать, что он делает, потому что ему не стыдно за свою работу. Это свойство человека гораздо важнее, чем его операционные умения, потому что такие люди, как правило, очень быстро учатся и растут, особенно в условиях социального давления.

У меня есть один большой вопрос, который я хотел бы задать всем: *если вы сегодня или завтра не пошли делать то, что вам кажется важным, то почему это произошло?* У вас есть какие-то внутренние этические барьеры или это все-таки влияние внешнего мира? Ответ на этот вопрос позволит, мне кажется, лучше понять, что происходит, и сделать этот шаг. У меня есть какая-то мечта, и если в день я не сделал ни одного шага в сторону этой мечты, то он бесплодный, я потратил его бессмысленно. Чтобы уменьшить количество таких бессмысленных дней, нужно научиться отвечать на вопрос: «А почему ты не сделал этот шаг?». Когда научишься сам себе отвечать на этот вопрос, придешь к осознанию, что на самом деле нет никаких барьеров, дело только в тебе, и начнешь делать эти шаги. Вот, что я хотел бы вам сказать.

Илья Криворот – Республика

Хотелось бы посоветовать вам для начала три книги, которые, как я считаю, помогут в открытии бизнеса. Первая книга называется «Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?», автор Роб Фитцпатрик. Ты как создатель должен любить свой продукт, но не факт, что он действительно хорош, а эта книга позволяет еще до того, как-то инвестировал, до того, как запустил продукт, провести неплохой анализ, который позволит понять, создаешь ты правильную вещь или нет.

Вторая книга – это «Пять пороков команды» Патрика Ленсиони, ее надо прочесть еще до того, как ты обзавелся своей собственной командой, потому что на старте тебе всегда кажется, что все твои партнеры, все твои соратники с тобой на всю жизнь. Но в бизнесе бывает ярче, интересней. Эта книга научит принимать со всеми достоинствами и недостатками и себя, и коллег...

Третья книга – это книга Джима Коллинза «От хорошего к великому», пожалуй, самая важная для меня. Если бы в жизни можно было прочесть только одну книгу, я бы рекомендовал прочесть именно ее. Она хороша тем, что, несмотря на то, что это бизнес-повествование, она основывается на очень глубокое исследование, в котором сравниваются вели-

кие компании: показано, почему они великие, чем они отличаются от убыточных компаний.

Еще одна книга – «Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания» Эндрю Гроува. Основная идея состоит в том, что к доходам надо относиться очень скептически, расходы превысят, и у тебя должен быть план А, Б и В. Есть такая теория, что любой бизнес можно вывести на хорошие обороты и, наоборот, нет такого бизнеса, который нельзя вывести в хороший экономический плюс, разумеется, при должном управлении, старательной работе, при кропотливом труде. Вопрос только в том, сколько времени уйдет на это, не окажется ли, что ты буквально перестал копать клад, когда до него осталось два метра, а ты отчаялся и выкинул лопату. *Излишний оптимизм обычно губит стартаперов.* Он проявляется в ощущении, что все будет легко, в ошибочном убеждении, что финансовое планирование – это удел очень крупных компаний, а мелким это не нужно.

Все наоборот, крупные как раз переживут что-то, у них хватит и подушки безопасности, и возможностей кредитоваться за счет партнеров, а у мелких ребят такого нет. Это одна из серьезных стратегических ошибок. Есть несколько шагов, которые могут привести вас к успеху, но они подойдут не всем. На ком-то костюм смотрится хорошо, кому-то идет casual, кому-то идет даже спортивная одежда. Первый шаг – *изучение рынка*, на котором ты планируешь играть.

Если у тебя нет ресурса, сейчас на фриланс. ру можно нанять людей, поставить им задачу, хотя бы понять объем рынка, понять, кто твои конкуренты. Важно ответить на вопрос, чем ты будешь отличаться от них не поверхностно, а по своей сути. Можно сказать:

«У меня будет просто хороший продукт, потому что у них плохой продукт», но так не пойдет. Необходимо понять всю свою финансовую модель на старте, хотя бы примерно: куда ты целишься с точки зрения таргета в будущем? Если твой проект позволяет, протестируй его на близких, запусти какую-то пилотную версию.

Вторым шагом я бы рекомендовал каждому, кто планирует запустить бизнес, *найти себе ментора*, помощника, партнера, который когда-то это делал. Во-первых, стоит недорого, а может быть, даже бесплатно. Если ты найдешь такого человека, важно, чтобы между вами была химия, чтобы у вас была целостная платформа.

Как найти ментора? Как заинтересовать? Пригласить десять девушек на свидание, одна ответит согласием. Да, к ментору есть определенное количество требований: он должен быть кратно выше тебя, в том числе в доходах, это необходимо для того, чтобы он был для тебя достаточно авторитетным, чтобы не возникало желания слишком много спорить, рефлексировать, ставить под сомнение. Конечно, этот человек должен быть с ярко выраженным успехом и самое сложное, на мой взгляд, этот человек должен быть для тебя близ-

ким ментально, химически, ценностно, иначе вам будет просто некомфортно, вы начнете избегать друг друга.

Дальше все просто, особенно сейчас, когда у тебя есть доступ к любому человеку в пределах вытянутой руки через социальные сети. Тебе не надо проходить какое-то количество секретарей. Если он не ответил, в этом нет ничего страшного, никто тебе ничем не обязан. Ты слегка огорчился, взял следующего, следующего, следующего. А для чего ты ему нужен? Человеку в базовой версии, особенно человеку, достигшему успеха, важно делиться и важно делать мир вокруг себя лучше. Это на самом деле тоже потребность. Когда ты учишь людей, то не только им доставляешь удовольствие, приносишь пользу. На самом деле, обогащаешься и ты.

Во-первых, это аналог благотворительности. Во-вторых, твой мозг работает над какими-то интересными задачами. Дерзайте. Аппетит приходит во время еды. Основная миссия, на мой взгляд, не заработать тот самый пресловутый миллион долларов, это скорее следствие: **основная миссия – максимально попробовать себя**, причем в современном мире, испытать себя в одной сфере, в другой, в России, за ее пределами. Конечно, все эти испытания необходимо проводить с изрядной долей осторожности, не допуская фатальных стратегических ошибок. Когда совершили какой-то знаковый, серьезный цикл, вам уже есть, из чего выбирать.

Если говорить о том, где ты более свободен в своем креативе, где у тебя больший простор для талантов и для творче-

ства – это Россия. Америка более понятная, более структурированная, поэтому и чуть менее интересная, а Россия хаотична. Есть такая картинка: «Бизнес в Америке» – это движение по кругу, «Бизнес в России» – в разные стороны, хаос. Если ты любишь риск, любишь такие форматы, то Россия интереснее.

Расскажу вам о моих стратегических ошибках. Первая ошибка: если ты не будешь выстраивать отношения с собственниками, если не будешь считать это своей ответственностью, тебя уволят, рано или поздно. Второй момент – прагматический, то есть конкретный кейс. Третий момент – мы все заложники какой-то своей структуры, своей бизнес-модели, своей модели мышления. Я продажник по мышлению и мне кажется, что самое сложное – это продать. Это три ошибки. По большому счету, у генерального директора две основные задачи: собрать интересных людей и задать им правила игры. Третья задача – это то, что мы называем стратегией, то есть аккуратная корректировка действий, потому что худшее, что можно сделать, это выйти на поле играть за команду. Это большая ошибка, так не создать хорошую компанию.

В заключение хочу сказать: важно понимать, что в целом путь бизнесмена или топ-менеджера в любом случае создан не для тех, кто хочет избежать трудностей, этот путь не будет устлан розами. *Путь бизнесмена по определению предполагает огромное количество событий в единицу време-*

ни на очень конкурентном рынке, где большое количество специалистов хочет съесть тот же пирог, что и ты, поэтому ты изначально помещен в те условия, в которых будет нелегко. Мне кажется, что какая-то часть успеха лежит просто в том, чтобы ты к этому всегда был готов. В этом случае просто важно правильно относиться к неудачам. Если у тебя не произошло ничего сверхъестественного в жизни, а таких событий, правда, единицы, то все остальное опыт.

Илья Слепов – Лаборатория бега

Чтобы добиться результата, нужно сделать конкретное дело. Я начну с того, что любое дело нужно любить. Звучит, конечно, глупо, и наивно полагать, что каждый человек в нашем мире любит то, чем он занимается. Но если вы хотите добиться успеха в вашем деле, его нужно полюбить. Если ты влюблен в то, что ты делаешь, ты будешь делать это лучше, чем человек, который просто получает за это деньги. ***Влюбленный человек может перевернуть мир***, запомните это правило.

Многие ищут наставников, так называемых менторов, это одобряется как в бизнесе, так и в жизни, но вот скажите мне, сможете ли вы по описанию другого человека передать все ощущения, чувства, которые испытывает этот человек, рассказывая вам какую-либо историю? Я приведу пример: мой дед рассказывал мне историю о Великой Отечественной войне, я запомнил все от корочки до корочки, но когда решил пересказать ее другим людям, мне просто не хватило слов, знаете почему? Потому что меня там не было. Поэтому человек учится только тогда, когда он сам делает какие-то выводы. Вот это важно. В отношениях с детьми точно такой же резонанс: если ты не научишь ребенка, не дашь ему обжечься, например, упасть с горы, на которую он залез и пока не понимает, что она ему не по силам, он не поймет. Все дело

в том, что это его выбор. Ведь опять речь идет о любви, о любви к себе, к своему выбору, к своим детям, к своему делу. И если в вашей жизни нет профессионала, который вас научит всему этому, не стоит начинать его искать, пройдите свой путь сами.

Когда я учился в университете, в моей голове был шаблон, что бизнес можно открыть только при помощи денег, что деньги тянутся только к деньгам. Вместе с тем мне очень хотелось верить, что создавать что-то новое могут люди, у которых нет денег и связей, но есть любовь к своему делу и благодаря их искренности у них все получается. Я решил, взял призовые деньги, у меня было сто семьдесят долларов за проект, в котором нужно было сделать продающий сайт, его стоимость была сто десять долларов. Я сделал интернет-проект продажи спортивных часов-пульсометров. Сейчас они на слуху, а раньше никто про них не знал. Я сделал большую ставку и на этом бизнесе заработал свой стартовый капитал.

Наряду со всеми бизнесами, такими как игровые автоматы, у них была конкуренция, так называемый «красный океан», а я не просто сделал океан, я создал свой «голубой океан» и пошел в него. Как говорится в литературе, увидите масштаб рынка, но масштаб важен для тех, кто занимается обширными видами деятельности. Действительно, если ты увидишь, что твоя услуга была для миллионов или миллиардов, то это выигрыш. Но дело в том, что ты можешь такой не найти. А вот если твоя услуга нужна тысячам, десяткам тысяч,

а в будущем миллионам, то тогда у тебя есть шанс стать номер один.

Почему я делал спортивные пульсометры? Да, я был спортсменом, был влюблен в этот товар. Я выступал. Был призером России. Да, бежал, обожал этот товар. Ну и конечно, нравилось его продавать. Я обожал, когда люди покупают, они следят за сердцем, а я им в этом помогаю, это своего рода миссия. Чем больше ты разбираешь свою идею на молекулы, тем легче слепить что-то свое, создать свою форму. Я поясню. Нужно проникнуть в суть вещей, представить, что ты разбираешь их на атомы, электроны, фотоны. Необходимо включить свои аналитические способности. Зреть в корень, как говорят в простонародье.

В любом деле нужно уметь принимать неожиданные и сильные решения, поэтому я абстрагируюсь от проблем, чему хочу научить и вас. Какое бы волнение ни охватывало, *посмотрите на проблему свысока, так, как будто она вас не касается*. Можно представить проблему в виде стенки и посмотреть, есть ли что-то за этой стенкой? Также можно взять предмет и подумать, как поместить его внутрь проблемы?

Однажды я попал в крайне неприятную ситуацию, возможно, она научит вас чему-то. Постараюсь подробно рассказать, что происходило со мной в тот период жизни. Это был 2015 год, моему бизнесу на тот момент было три года, мы растем, наконец-то пробились, операционно-окупае-

мы и уже зарабатываем деньги. Я на Кипре, немного волнуюсь, потому что у банка, где были открыты наши счета, начались проблемы. Туда приходят деньги, они накапливаются, но блокируются. С цеха платежи не уходят, у нас накапливаются долги, нарастает наш личный банковский счет, потому что нам платят клиенты, выручка, касса. Все это накапливается внутри, мы должны инкассировать. Инкассируем каждый день, вся выручка капает в банк, каждый день по безналу, все платежи проходят, то есть мы накапливаем наши счета, а исходящие платежи не идут ни на аренду, ни сотрудникам, не идут в налоговый платеж. И вот у банка отозвана лицензия. Я и как физлицо тоже был клиентом этого банка. Вот, какая история: ты просыпаешься утром и понимаешь, что ты потерял все, все деньги, которые ты накопил, абсолютно все. Ты остаешься один на один с кучей долгов, которые накопились к этому времени: поставщикам за товар, за аренду, сотрудникам, а у тебя нет ничего.

Помню, это было 2 февраля было, очень плохая погода, в квартире холодно, жена беременна. Лежу в холодной кровати и думаю о том, что у нас нет денег и мы очень много должны, я очень долго так лежал, но потом подумал, что жизнь подкинула сложности, зато потом будет, что вспомнить. Это интересный challenge для меня, снова поднять все с нуля: «Все. Я, значит, продаю квартиру!!!». Звоним поставщикам, говорим, что у нас проблема. С каждым договариваемся, работаем, все сделаем, снова поднимемся. У нас challenge, мы

будем только еще сильнее, нас не убить!!! Все, поехали!!! Вот никто об этом не знает, я об этом не писал, но эта история, которая сделала нас сильнее. Такая вот притча.

Хочу сказать, что если у человека много денег, это не значит, что он завоевал весь мир, что стал умнее многих писателей и сильнее многих известных спортсменов. Поэтому еще один мой совет – это *постоянное самосовершенствование*. У меня есть два любимых ритуала, которые я совершаю каждый день. Первый – по утрам пью воду с лимоном и визуализирую красивые картины в своей голове. Второй – спорт. Спорт – это самое лучшее лекарство, в моем случае это бег. Я не буду описывать свой восторг от этого занятия, это не относится к делу, но советую найти себе спорт по душе. Также обращайтесь к искусству, читайте книги на свежем воздухе, я, например, читал в палатке, на высоте пяти тысяч метров, в базовом лагере. Там штурм перед вершиной, я заканчиваю, лежу в пуховике, фонариком освещаю, и это настолько живые и настоящие эмоции, что я хлопал в ладоши, как ребенок, когда прочел книгу.

Если сегодня ты выбираешь профессию, ты уже проиграл. Почему? Если раньше люди выбирали профессию и, может быть, только к концу их жизни она теряла актуальность, то сегодня все меняется значительно быстрее. Ты выбираешь профессию и через пять лет, возможно, она уже совсем не нужна. Ты должен выбирать основные принципы и базисы, быть открытым, все время учиться, все время держать нос по

ветру. Тогда у тебя есть шансы, успех. Шансы. Только шансы, не гарантия.

Как сохранить баланс? Я выбираю то, что люблю, делаю ту работу, которую люблю и которую хочу делать. Я не заставляю себя и не тащу на работу силком.

Люби то, что делаешь, и тебе не придется работать ни дня. Я не ощущаю, что работаю. Да, бывают трудности, но после них ты ощущаешь облегчение, как после тяжелого спорта. Я с удовольствием езжу на работу с детьми. Надо привлекать семью к твоей работе, пусть дети видят правильное папино поведение, пусть они видят, что он выбирает только то, что он любит, выбирает свободу, он счастливый человек. И если дети будут это видеть, они очень хорошо это впитают и повторят потом, они все очень хорошо считывают. Не надо бояться вовлекать детей в свою работу.

Никита Корыстин – Медек Старз

С детства я был очень амбициозен. Сначала моей самореализацией был спорт, но спустя время я начал задумываться, а что со мной будет через 5, 10, 15 лет? Через некоторое время я ушел в творческую карьеру, и опять было ощущение, что это не совсем то, что я хочу. Тогда я и решил найти занятие, которое принесет максимальное количество денег. Параллельно учась в институте, я запланировал открытие «Антикафе» и продавал чехлы с «AliExpress». После одной из конференций в Москве переехал, мне нужно было быть здесь. Через какое-то время я познакомился с человеком, который продавал медицинское оборудование, и мы решили открыть компанию, собственно ту, которая у меня сейчас есть. Мы стали одной из ведущих компаний, которая поставляла оборудование во время пандемии. Мы поставили 1200 единиц реанимационной техники.

Для меня бизнес – это некая *стипендия для другого проекта*. Меня драйвит проект по радикальному продлению жизни человека. Есть очень много незадействованных перспектив.

Есть такое мнение, что *нужно менять сферы деятельности*, чтобы не перегореть, я придерживаюсь этого мнения, занимаюсь экстремальным спортом. Например, это парашютные прыжки, обучение на пилота самолета, путеше-

ствие в Чернобыль.

Мой самый главный совет – это *команда*. Собрать правильную команду, вот где проявляются лидерские качества. Это применимо к любой нише. Я нашел очень крутую команду, то есть мое самое главное качество – это построение системы подбора команды. Все остальное приложится, ты добьешься успеха в бизнесе. Вся стратегия – это *правильное целеполагание и декомпозирование по задачам*: как прийти к цели, понять, что есть сейчас, чего ты хочешь, и продумать план, как ты можешь к этому прийти. Вот это и есть стратегия, любую цель можно достичь, используя теорию систем.

Логика или интуиция? Пятьдесят на пятьдесят. В принятии решений зачастую важнее скорость, чем качество этих решений. Бывает такое, что на тебя летит машина, а ты посреди дороги: либо ты в одну сторону бежишь, либо в другую, это продуктивнее, чем раздумывать и оставаться на месте.

Алексей Локонцев – TopGun

Я хочу донести, что *бизнес – это не для всех*, 100 раз подумайте, когда захотите открыть бизнес. Вы сразу становитесь на тропу войны. Зачем вы идете в предпринимательство? Ответьте себе на этот вопрос. Нельзя идти в бизнес, чтобы продавать франшизу, масштабироваться. Придумайте уникальный продукт и продавайте его. Когда-то я читал книгу про Федора Овчинникова (основателя сети «Додо Пицца») и думал, какая классная у него франшиза. Это было давно, когда рынок был пустой. При этом я беру и за 7 лет создаю две ниши, которых не было. Мне казалось, что Овчинников со своей пиццей лидер, причем он тоже зашел на рынок, на котором уже был и Domino's Pizza и другие. Он предложил свой уникальный товар, который отличал его от всего рынка, и стал первым. Получается, чтобы войти на рынок, тебе нужно придумать уникальный товар, отличающийся от всего, что уже есть. Ты не должен говорить, что у тебя будет дешевле. Если ты заходишь на рынок и делаешь дешевле, ты сам ничего не зарабатываешь, ты рушишь тот рынок, который уже есть. Задайте себе вопрос, предприниматели вы или нет, можете ли вы справляться с долговой нагрузкой в размере 10 миллионов? Если вы такой, то скоро вы будете зарабатывать свой миллион в месяц, а если нет, то идите работать на дядю.

Хочу сказать, что *когда человек начинает себя жалеть*,

это уже не предприниматель. Предприниматель всегда будет искать решение, которое выведет его на новый уровень и даст возможность отдать долги. Бизнес – это постоянная *война за место под солнцем*: с конкурентами, в продукте, в качестве, за сервис. И если ты не готов идти по этому пути воина, то сиди дома.

Я считаю, что обучение – это, в первую очередь, коммуникация, развитие новых связей в голове. Мозг становится сильнее, когда он ищет решения разных трудных для него задач. Есть такое выражение: «Много работая, денег много не заработаешь, а просто устанешь как конь». Я считаю, что много работать неправильно. Езжу в офис только на деловые встречи дважды в неделю. Все остальное время я предоставлен себе и семье, но при этом мозг никогда не отключается от проектов. То есть ты проснулся, сидишь за завтраком и уже на работе, потому что для того, чтобы что-то придумать, тебе не нужно быть на работе, не нужно никуда идти. Я принимаю решения в своей компании. Если ты просыпаешься и не хочешь идти на эту работу, потому что там начальник мудака, ничего не успеваешь, тогда и жизни никакой нет. Зачем тогда ходить на работу, если тебе в ней все не нравится?

Понятно, что ты другого не умеешь, условно, и это умеешь плохо, если у тебя не получается. Меняйся.

Раньше я делал бизнесы, как и все мамкины бизнесмены, для того, чтобы не ходить на работу и зарабатывать себе на хлеб с икрой. Все эти бизнесы не получились, потому что

главная цель была заработать. Причем немного. Я думал, что если один бизнес приносит мне 200 тыс., другой 100 тыс, я выйду на миллион, когда у меня будет 10 бизнесов. В принципе один больше, другой меньше, другие покрывают. Ну это, во-первых, расфокусировка, во-вторых, моя глупость по молодости, а в-третьих, я реально открыл 30 разных бизнесов, в том числе турагентство (никому не советую открывать турагентство), свадебный бизнес (но евро вырос и свадебный бизнес умер). Получается, что нет хорошего бизнеса, который бы в моем случае приносил хороший доход. В итоге, когда я открывал «Торган», я был уже бизнесменом с 30 закрытыми бизнесами.

Был кризис 2014 года, я был в долгах на 14 млн. Все эти бизнесы мне принесли только долги от инвесторов. Скажем так, открывая «Торган», я занял 3 миллиона. У меня было 3 миллиона, и еще 3 я занял, и открыл никому не нужный «Торган». Почему так дорого? Потому что я хотел для своего клиента только лучшее. Идея была сделать так, чтобы, выходя, клиент, нес положительный сарафан. Когда ты даешь рекламу, сеешь кучу таргета, кучу красивых картинок, а реальность твоя не совпадает с этими картинками, то ты обманываешь клиента. Ты делаешь красивую обертку, мы вас, ну условно, классно подстрижем, люди приходят, а стрижет непрофессионал. Сколько бы ты ни сеял в таргет, сколько бы ни тратил денег, если твой продукт не отвечает твоим рекламным заявлениям, это провал. Я хотел сделать такой про-

дукт, который не надо рекламировать, который будут рекламировать довольные клиенты. Я понимал, что сарафанное радио никто и никогда не убьет, это лучший маркетинговый инструмент. Ну и, собственно, сделал. Многие мне говорят: «Тебе просто повезло, ты на заре этих барбершопов открывал». Нет, друзья, когда открывал, было уже 33 чоп-чопов и они называли себя первыми в мире. А я всего лишь открывал в Туле одну точку. Рынок уже был, но качнул этот рынок именно я, потому что я в нем увидел силу. А эти Chop-Chop ничего не увидели, они думали, что в Москве достаточно 6 точек, которые они откроют. Поэтому я создал этот рынок: чтобы доказать, что это так и есть, я открыл второй проект, который называется «Колизео». На сегодняшний день он тоже является первым в мире. Почему? Потому что там та же концепция. Там для клиента все лучше, чем для себя. Например, там есть кресла, которые стоят 33 тыс. рублей. У меня такого кресла дома не было.

Поэтому, друзья, *если вы будете делать хорошо, то вам даже не будет нужна реклама*. Вот сейчас мы делаем продукт «Плюмбум» – это браслеты для мужчин. Нас нашел Рыбаков, и сейчас делаем ему эксклюзивную коллекцию. Сейчас у меня есть проект «New Pay», плата по QR-коду, запись. Мы первые, кто договорился сейчас с СБП. Это система быстрых платежей, которая экономит кучу денег клиентам и сотрудникам. Вот такие продукты я делаю сейчас. Я продолжаю верить в продукт, мы в него вкладываем и раз-

виваем. Когда-нибудь я продам его за миллиард долларов.
Делай свой продукт, если в него веришь, то топи за него до
конца.

Артем Петров – Dada Agency

Любой предприниматель – это очень *креативный* человек, даже если это финансист с логическим складом ума. Самая большая проблема в том, что талантливые люди, как правило, не очень уверены в себе, им все время кажется, что нужно еще учиться, нужно с ментором пообщаться, а до этого он не может называться предпринимателем, бизнесменом, визионером. На деле оказывается, что менторами называют себя такие люди, просто более смелые и отважные.

Стройте культуру, а не процесс. Это самый важный момент, это основа для высокоинтеллектуального бизнеса, лидеров технического бизнеса. Понятно, что магазин, завод – это, может быть, процесс в целом. Я скажу, что практически все люди, которые переключились с процессов на культуру, строят удивительные, новые предприятия, которые совершенно не похожи на то, что было до них. Например, «До-до пицца».

Первый вопрос, который ты себе задаешь при построении культуры компании, но на этот вопрос ты должен ответить сначала себе, а потом команде, с которой ты будешь работать, это вопрос о цели, о мотивах. Из предпринимателей первого эшелона: Илон Маск, Эйвон, тот же Цукерберг, их видение, мотивы часто совпадают. Они используют бизнес для того, чтобы их воплощать. Иногда эти мотивы мо-

гут быть не про бизнес, но про изменения, например, если мы условно хотим изменить мир, мы используем свой бизнес для того, чтобы изменить мир, нам это нужно. Если кто-то хотел бы видеть более справедливое общество или более образованных людей, он тратит миллиарды на то, чтобы это все сделать, но их надо заработать. Миссия его компании должна совпадать в этом отношении.

Когда отличники на последних курсах института вдруг слетают с катушек и начинают себе вредить, вредить своей карьере, закрывать опции, мы часто не учитываем, что у этого есть очень понятное объяснение: люди очень боятся открытых возможностей, они начинают подсознательно закрывать свои опции. Мой совет – открывать опции все время, каждый шаг проверять на то, открывает ли он вам опции. Закрывать – это касается личной жизни, всего, двигайтесь дальше: поехать с этими друзьями на гулянку? Это откроет мне опции или закроет, или скорее всего там милиция поймает за что-нибудь нелегальное? Или это откроет опции, потому что там очень интересные люди, которые могут тебя привезти к какому-то решению? Этот правильно в жизни.

Все, что открывает опции – это языки, возможности путешествовать, возможности куда-то уехать, учиться в другой стране, чтобы расширять границы и поехать получить образование, потом вернуться и совершенно на другом счету работать, если надо, можно и не вернуться.

Никому не нужно следовать, мало кого слушать. Найти

ментора – это, конечно, хороший шаг, но опять же его не обязательно слушать. Это просто вдохновляющий человек. **Человек, который слушается всех, не может стать предпринимателем**, ему будет очень тяжело. Предприниматель слушает всех, но не слушается.

Как люди борются с токсичностью? Это одна из основных проблем развития нашего общества сегодня, мы крайне токсичны. Я бы хотел задать этот вопрос многим предпринимателям. Я обратил внимание, у меня охлократическая компания была, очень горизонтальная, по структурам за feed-back. Нет ни боссов, ни начальников, есть ответственные люди. И вот, несмотря на то, что мы очень продвинутые были, я сейчас сравниваю из Америки, начинаешь понимать, что у нас очень токсичная культура.

Если ты построил один бизнес, то ты построишь другой. Если ты построил бизнес, то это твой склад ума. Бизнес – это миф, и компании – миф. Ваша задача всегда быть в спокойствии, всегда понимать то, куда вы ведете племя. Есть такой момент – рутина, очень сильно помогает выкарабкиваться, вернуться к базовым ценностям. Если вы в течение двадцати последних лет в шесть утра делали какое-то движение или зарядку, обмывание, закаливание. Это самое важное, что помогает выкрутиться из депрессии, через рутинное повторение вещей, которые у вас были. Если у нас их не было, нужно их завести. Удивительно, как, но это работает.

Илья Цыбаев – CAREERIST

Экспериментируйте. Смотрите, к чему больше лежит душа. Я выступал на конференциях, и меня спрашивали, как стать предпринимателем. Я всегда отвечаю:

«Может быть, вам и не надо становиться предпринимателем? Может, вы себя и так комфортно чувствуете?». Дело в том, что *предпринимательство – это рисковый, нестабильный подход*. Я не могу сказать однозначно, что лучше: быть предпринимателем, или делать карьеру в компании. Многие люди говорят, что предпринимательство – это классно, работа – это ничто. Не люблю таких людей, они забивают головы молодым людям. Нужно смотреть надо на все, пробовать, а потом решить, к чему больше лежит душа. У меня был очень категоричный подход, я сжигал мосты, очень сильно рисковал. Это неправильно, можно более сбалансированно подходить, иметь больше возможностей для маневра, иметь план Б, чтобы у тебя все равно оставалась возможность для маневра, чтобы можно было что-то переиграть и не попасть в яму.

У такого категоричного подхода есть и сильные стороны: когда у тебя все плохо, то есть у тебя максимальный расфокус, но ты все равно пытаешься что-то делать. Правда, до такого доводить не надо, необходимо выстроить процесс, чтобы и из любой ситуации можно было вылезти. Правиль-

но *вкладывать в саморазвитие*, в какие-то программы, *уважать спорт*, потому что тело начинает отказывать, если не заниматься спортом, уже после 30 лет. Это не совсем советы, а мои ошибки молодости, думаю, что какие-то такие вещи помогли бы мне меньше страдать в дальнейшем.

Любопытно, что серьезный рывок в модифицировании самолетов произошел не тогда, когда над ними работали в целом, а когда работали над теми, которые ломались. Я спрашивал про такие моменты у одного человека, который рассказал о компании, поднявшей 20 млн. долларов. Владельцы купили себе дома, машины, и деньги закончились – компанию пришлось закрывать. Я бы вообще не обращал внимания на такие истории успеха. Но опять же, это элемент мотивации. В свое время я тоже занялся бизнесом под впечатлением от красивых историй. Какой-то баланс из историй успеха и историй неуспеха был бы лучше всего. Если бы мне рассказали об этом раньше, я бы не начинал делать то, что делаю.

Могу посоветовать книгу, которая дает мотивацию. Это книга Питера Тили «От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее». Когда я начал заниматься предпринимательством, она дала мне некий импульс. Возьмите на заметку один психологический прием. Когда я общаюсь с людьми, особенно, когда мы не сходимся во взглядах, я заставляю себя думать, что могу быть полностью не прав в такой ситуации. Я могу понимать, что человек дает мне лож-

ную информацию, у меня может быть очень четкая позиция, и я все равно себе напоминаю, что *могу быть максимально не прав* и исходить из ложных фактов, на которых строится надежная конструкция. Это помогает лучше находить какие-то компромиссы. Это полезный принцип общения не только в бизнесе, но и в жизни. Если бы я мог задать вопрос любому бизнесмену, то это был бы вопрос о семье: где семья, на каком месте? Семья занимает самое важное место в системе моих ценностей, поэтому я не понимаю холостых предпринимателей. Сложно найти баланс между семьей и работой, но я занимаюсь коучингом, там у меня есть цели: это бизнес-цели, цели, связанной с семьей и со мной лично. И я стараюсь уделять равное внимание, чтобы не было дисбаланса. Во всем должна быть дисциплина, мне ее иногда не хватает, а вам желаю обрести этот навык.

Вадим Мамонтов – Russia Discovery

Когда работа вашей мечты превращается в рутину, самый простой способ избавиться от нее – это путешествия. Я очень много путешествую, в течение года – 10–12 поездок. Это способ перезагрузки, возможность вернуться в какое-то ресурсное состояние. И каждый раз, возвращаясь из такого путешествия, ты понимаешь, в насколько другом состоянии ты вернулся, какой энергией ты наполнился, как замедлились, возможно, твои действия, но ускорилось принятие решений. Каждый раз хочется чуть дольше сохранить это состояние. Ты понимаешь, что это было уже много раз, и ты давал себе обещание сохранить его, очень важное и ценное для тебя, но понятно, что рутина постепенно его размывает. И когда ты в очередной раз понимаешь, что совсем подрастерял это ощущение в московских буднях, снова отправляешься в поездку, чтобы снова вернуться таким перезаряженным.

Почему я начал именно с этого? Потому что мой бизнес основан на путешествиях. Я хотел бы рассказать вам, как построена моя работа, мечтал ли я работать именно так? В такой работе, безусловно, есть трудности. Все говорят, что это работа мечты, удивляются, как можно не любить то, чем ты занимаешься, и действительно, это сложно представить. В этой работе есть очень много рутины. Конечно же, это только со стороны кажется, что это набор поездок и путешествий.

На самом деле есть очень много сложных вопросов, которые приходится решать каждый день, и они, конечно же, из области рутины. Но вот тот след, который оставляет эта работа в жизни других людей, в жизни команды, с которой мы это делаем, с лихвой компенсирует все те трудности, которые возникают.

Наверное, оценивая то, насколько этична эта работа, насколько она позволяет менять мир, влиять на других людей, менять их жизнь, понимаешь ее ценность. Мы видели очень много кейсов, когда, действительно, люди, вернувшись из наших поездок, много чего для себя решают: меняют профессию, иногда создают семью, иногда, может быть, меняют свою семью. Но это всегда очень глубинные изменения, на которые, вероятнее всего, люди бы не решились без такой поездки, и в абсолютном большинстве таких случаев эти изменения к лучшему, поэтому оценивая, таким образом, наверное, и по такому результату, это абсолютно точно работа мечты!

Один из слоганов нашей компании – «Открой Россию – открой себя!». В нем максимально и сосредоточено, как мы видим, влияние путешествий на человека. Во-первых, это, действительно, возможность узнать нашу страну, которую мы знаем очень плохо, и даже я, побывав уже во всех регионах, с огромным удовольствием открываю новые и новые локации, новых людей, и поверьте, это очень интересно, это заставляет совсем по-другому относиться к стране. Вы чув-

ствуете какой-то совершенно другой, не пафосный патриотизм, а настоящий, может, правильнее говорить – любовь к стране, потому что через природу, удивительных людей, общаясь с которыми вы понимаете, что вы тоже часть этого, вы чувствуете, что все вокруг приобретает совершенно особую ценность. Безусловно, еще один результат таких путешествий – возможность познакомиться с самим собой, всегда, конечно же, есть возможность для внутреннего диалога, и для разговоров с попутчиками, это тоже отдельная большая ценность: встретить новых знакомых, установить какие-то рабочие связи или просто познакомиться.

Когда вы поднимаетесь целый день на вулкан Толбачик на Камчатке или надеваете на себя шлем и вам предстоит проехать за день 300–400 километров на снегоходе, вы на протяжении всего дня находитесь в разговоре с самим собой. Именно в эти моменты вы, возможно, еще не находите ответы на свои вопросы, но по крайней мере, вы начинаете их себе задавать.

В этом ощущении, наверное, и заключается самая важная ценность силы настоящего, о котором так очень часто и много говорят, о котором написано очень много книжек, например, «Сила настоящего» Экхарта Толле. Мне кажется, что самый короткий путь к этому – это такие путешествия, потому что в городе всегда есть куча ниточек, которые будут цеплять ваше сознание, ваши органы чувств, чтобы вас вытащить из этого состояния: это будут мысли про работу, транс-

порт, дом, или про что-то еще. Поверьте, когда вы сидите на краю водопада на плато Путорана, у вас не возникает каких-то мостиков, которые перебрасывали бы ваше сознание в эти большие города, вы целиком растворяетесь в том шуме падающей воды, видите ту удивительную картинку, которая окружает вас со всех сторон. В этом моменте, здесь и сейчас, вы можете находиться не просто какие-то секунды, минуты, но это может затягиваться на несколько дней иногда, и в этом очень большая ценность.

Это открытие страны, самого себя, возможность узнать свои собственные границы, иногда границы своих страхов (а ведь все самое интересное в нашей жизни находится как раз за этими границами, за границами наших страхов). Попробуйте уйти в зону дискомфорта, совершенно точно психологического дискомфорта, иногда физического дискомфорта (это может быть холодная вода, могут быть комары, может быть утомительный подъем, восхождение), и, преодолев это, вы открываете что-то новое в самом себе, когда понимаете, что еще чуть-чуть расширили эти границы. Это ощущение какого-то достижения, преодоления тоже очень ценно!

С детства у меня сформировавшееся убеждение, что чем хуже, тем лучше. То есть, когда что-то происходит с тобой весьма драматичное, это оказывается драматичным только в тот момент, когда это с тобой происходит. Спустя какое-то время, оглядываясь назад, ты понимаешь, насколько неважным было это событие. Оно всего лишь немного скорректи-

ровало твой путь, твои решения, возможно, уберегло тебя от чего-то гораздо более страшного, или, наоборот, направило тебя во что-то точно для тебя нужное. Когда в конце 10 класса я серьезно заболел, попал в больницу, это уберегло от поступления в военное училище. Я заболел и пропустил все комиссии, которые предстояло пройти, и решил, что буду поступать в Московский университет, раз уж есть какая-то страсть и увлечение математикой. Поступил в МГУ, произошло что-то, радикально меняющее привычный образ жизни, меня будто подтолкнуло во что-то новое.

Если говорить про бизнес-истории, то приведу один из примеров: долгое время работая в качестве партнера с компанией Гарант-Сервис, производителем правовой системы, еще в 1993–1994 году, мы начали разрабатывать интернет-версию, тогда это было новым, неожиданным. Но тогда Гарант и Консультант исповедовали исключительно настольный формат ее использования. Мы разработали эту версию, очень долго были, можно сказать, изгоями, которым не давали достаточной свободы для того, чтобы запустить эту версию в массовый оборот. Мы, с одной стороны, много вложили, проинвестировали в создание, в поддержку этой версии, но так и не смогли убедить в тот момент Гарант-Сервис сделать это локомотивом развития. Да, спустя 10 с лишним лет компания пришла к этому, стала делать это сама, но, к сожалению, наш длинный, упорный путь, видимо, из-за отсутствия аргументов, которые позволили бы переубедить ос-

новного партнера, вылился в потраченные силы, ресурсы и время. *Лучше 20 раз ошибиться в человеке, чем с подозрением относиться к каждому*, но, тем не менее, каждая такая история всегда отзывается большой болью, большими переживаниями, что доверившись в этот раз, ты потерял не только партнера, но еще и друга, с которым ты, действительно, многое сделал, много прошел.

Дмитрий Гриц – Гриц и Партнеры

Есть хороший совет, который подойдет и сотрудникам, и студентам. *Живи тем, за что тебе платят.* Руководители на рынке все замечают и понимают. Даже если ты работаешь с частными заказчиками, если ты делаешь до упора и еще немного, то это твоя ценность и твои рекомендации. Это такой главный совет, делать больше и продавать больше. С моей точки зрения, *если делать больше того, за что тебе платят, то тебе это возвращается.* Я считаю, нужно уметь отдавать, не нужно только постоянно просить, отбирать и требовать. Есть также расхожая идея, состоящая в том, что мы хотим, чтобы каждому было по душе. И если есть пекарь, у него классная пекарня, он печет круассаны и не задумывается о юридических вопросах. Каждый должен заниматься тем, что ему по душе.

Надо начинать с «Почему?». То есть зачем мы работаем? Мы хотим, чтобы каждый занимался тем, что ему по душе. Если человек спился, это его выбор. Я бы порекомендовал следить за Арсеном Рябухой. У него есть хороший курс под названием «Я справлюсь». Его главная мысль в том, что все, что с тобой происходит, то как ты это переживаешь – это интерпретация, и она зависит исключительно от тебя. В мультимедиа «В поисках Йети», который любит смотреть мой сын, есть притча: к старому местному жителю приходят и гово-

рят: «У тебя есть корова, это хорошо». Хорошо это или плохо – никто не знает. Корова сломала забор и ушла. К нему приходят соседи и говорят, что корова ушла. Он сказал: «Хорошо это или плохо – никто не знает». Эта корова привела с собой еще каких-то диких коров. Хорошо это или плохо – никто не знает. И дальше это корова ударила его сына и сломала ему ногу. Поэтому хорошо это или плохо – никто не знает.

Все зависит от нашей интерпретации. Провалился бизнес, потерялись деньги – это грустная ситуация, но я знаю многих людей, которые закрыли свои бизнесы, рванули в онлайн-бизнес. Мне кажется, ты можешь погрузиться из-за какой-то ситуации, но нужно помнить, что это только твоя реакция, и то или иное состояние проходит, когда ты этого хочешь. Стресс – это любое изменение, которое приводит нашу реакцию в действие, а дальше ты как хочешь, так и реагируешь на эту ситуацию и выходишь из нее так, как хочешь.

Есть такая штука, страх упущенной возможности. Ты начинаешь думать, что тебе надо сделать, чтобы достигнуть своих целей? У меня есть правило: ***если ты не можешь остановить хаос, то разбавь его.*** Именно поэтому я сам стал создавать контент. Я считаю, что соцсети должны быть естественными, то есть их не нужно вести специально. Многие не согласятся с этим. Я пишу тогда, когда мне хочется, и, может быть, у меня было бы не 20 тыс. подписчиков, а 100 тыс., если бы я вел все правильно.

Думать – это *уметь залезть в шкуру твоему клиенту*, подумать, как удобно именно ему, создавать ценность именно на него. Приведу пример из своей юридической практики. Какой-то предприниматель заказывает у нас договор. Я залезаю в его шкуру, понимаю, что чтобы получить этот договор, вы не хотите заполнять какие-то пустые поля, которые юристы вам поставили, желтым выделяли. И вообще, вам этот договор хотелось бы не читать, потому вы его заказали другим людям, чтобы в него не вникать. Поэтому мы делаем договор и видеоинструкцию к нему. Юрист записывает видео и говорит: «Я знаю, что вы не особо хотите читать этот договор, и я вам сейчас кратко расскажу, из чего он состоит. И мы сразу заполняем все эти поля со штрафами, а многие юристы их не заполняют. И все. То есть у вас продукт готов к использованию, а не для того, чтобы он валялся где-то на полке и не использовался.

Если вы можете нанять человека, взять его консультантом, ментором, если вы можете купить его время, то купите его время, не берите его в совладельцы. Но что если человек не вовлекается, ему неинтересно работать, а вам очень нужна его экспертиза и вы все сделали, чтобы избежать этого партнерства? Партнеры должны дополнять друг друга в качествах или в компетенциях. Идеальный партнер в моем понимании – это человек, который обладает *другими ресурсами и компетенциями*, которые ты не можешь купить, но при этом у него схожие с твоими ценности и принципы. Че-

ловек другой, но вы все равно исходите из одних и тех же оснований при принятии решения. В таком случае это партнерство может продлиться достаточно долго и успешно. При этом нужно понимать, что обманутые ожидания в партнерстве – это самая главная причина расторжения партнерства. Люди считают нормой разные вещи, поэтому нужно сесть и поговорить, обсудить неудобные вопросы, чтобы понять, что есть норма для другого человека, и либо принять его, либо понять, что вам не по пути. Нормально, если вы в начале пути, а не через два года совместной работы поняли, что вам не по пути. И еще важно понимать, что люди не меняются. Человек может измениться сам по той или иной причине, но если вам что-то не нравится, то не думайте, что вы возьмете его и что-то поменяете. Начинающие предприниматели часто совершают одну и ту же ошибку, приглашая себе в партнеры друга, одноклассника или просто хорошего человека. Из этого, скорее всего, ничего хорошего не выйдет, также ничего хорошего не выйдет из чужих денег. Ошибка возникает из-за слишком оптимистичного настроения, на мой взгляд.

Нужно больше пробовать. Нужно брать работу, которая нравится, и начать работать, но будет момент, когда вам не будет нравиться эта работа, это нужно пережить. Может быть год или больше, но нужно пройти до конца. Как человек, который изменил свое образование с технического на юридическое, я готов сказать, что нужно не бояться отбрасывать то, что вам не нравится и начинать что-то новое. Ты не можешь

предвидеть всех плюсов и минусов любой работы, поэтому точно нужно пробовать. Ты понемногу все делаешь, что-то корректируешь и понимаешь, что это не твое, отбрасываешь и идешь искать новое.

Андрей Молчанов – Мо – Медитация и сон

Невозможно просто взять а-ля «ничего не умею, ничего не знаю, ничего не имею, взял, купил билет, получил туристическую визу – все, привет, Америка!». Лучше родиться в богатой семье, в которой тебя будут обеспечивать и оставят тебе капитал в наследство, но если такого выбора нет, то нельзя просто так взять и оказаться за рубежом. Такие истории, как в книге «Ответ. Проверенная методика достижения недостижимого» Аллана Пиза, реальны, но другой вопрос, насколько хороша такая стратегия. Это броуновское движение. Многие пошли таким путем, у одного получилось, но это не говорит о том, что это классный подход и что нужно поступать именно так.

Само по себе *ощущение счастья – это не самоцель*. Эмоция не должна быть целью, к которой мы стремимся. Любая эмоция позволяет нам почувствовать, хорошо или плохо то, что происходит, и корректировать себя. В жизни здорового человека всегда будет и счастье, и какое-то расстройство, и уныние. Там, где плюс, должен быть и минус. В каком-то смысле мы все можем быть по-разному одарены мозгами, деньгами, ресурсами и так далее, но вот уровень счастья, который человек испытывает в течение жизни, при-

мерно одинаков у всех.

Насколько нужны психологи и психотерапевты, эффективны ли они? Я занимаюсь медитациями, но точно могу сказать, что и специалисты также нужны. Это полезный институт, который помогает разобраться в себе, это более узкая специализация. Медитация – это как пробежка для всех, а работу с терапевтом можно сравнить с занятиями с тренером на стадионе. Это человек, который помогает тебе разобраться себе, но, конечно, многое зависит не только от уровня профессионализма терапевта, но и от того, насколько вы готовы работать, разгребать то, что внутри.

Соображения, мысли – можно по-разному называть. У меня есть теория, она еще не подтверждена, но кажется, что долгосрочные запросы на психотерапию и медитации напоминают обращение к религии. Если посмотреть на статистику поисковых запросов в США, в разбивке по штатам явно видно, что в каких-то штатах число запросов про молитвы в разы превосходит поиски информации про медитации, и наоборот. Медитация и психотерапия в каком-то смысле конкурируют с религией.

Если перейти к маркетплейсам, монотеистические религии в мире побеждают, потому что человеку некомфортно идти на маркетплейс проповедников, где они будут отсортированы по рейтингу, и каждому предлагается что-то уникальное. Нет, люди хотят что-то проверенное и выбранное заранее.

Я очень люблю рефлексировать сам. Мне нравится покопаться, разобраться. Мне кажется, эмоциональные решения намного чаще, чем рациональные, оказываются в итоге неправильными. Я не говорю – всегда, но все-таки это – такой путь к личному развитию, скажем, учиться контролировать свое миндалевидное тело, которое защищает человека. Вопрос о том, насколько сама медитация работает в целом, и насколько она работает для конкретного человека в какой-то конкретной методике и регулярности. На этот вопрос есть однозначный ответ – да, работает: проводилось множество исследований с контрольными выборками, датчиками, замерами показаний: наблюдались положительные эффекты.

Второй вопрос – сложнее, потому что, например, датчиков для сна много, это достаточно доступно, в то время как навешивать на себя датчики МРТ готовы немногие, так же как и покупать их, это что-то далекое. Мы просим человека отмечать свое настроение или состояние в течение дня, раз в сутки, при этом мы мониторим, когда он занимается, а когда – нет, в какие дни. Идея – потенциально вывести закономерность, понять степень влияния занятий на состояние человека. Сейчас мы видим эффект от того, что само по себе внимание к настроению – это полезно, потому что ты берешь паузу на полминуты в день и думаешь: «я – Алексей, я сегодня побеседовал с Андреем, и еще у меня было много-много дел. А это вообще хорошо было, или я просто зря время тратил на все это?». Полминуты рефлексии на самом

деле полезны сами по себе. Даже если это нигде больше не сохранится.

Кроме того, в плохом настроении человеку кажется, что жизнь ужасна, что все плохо и все валится из рук, ничего не получается. Тогда он смотрит на календарь, на котором сделаны отметки про настроение, и понимает, что это относится только к отдельно взятому моменту, а до этого все было отлично, и не стоит делать выводы про всю свою жизнь.

Владислав Джурович

– Тесла Бургер

Ты либо работаешь и вывозишь это все, по-русски говоря, у тебя получается, получается восстановиться, восстать, либо ты проигрываешь эту игру. Гораздо сложнее проиграть и потом тратить время на то, чтобы восстановиться, нежели чем изначально, пока ты у руля, попробовать все это спасти. Поэтому самое главное – просто *не останавливаться и работать*, делать правильные действия, максимально работать над тем, чтобы быть полезным своему бизнесу, не допускать ошибок.

Ошибки нужно признавать. Необходимо анализировать свои действия. Почему я начал с такого вступления? Потому что я прошел этот путь и могу на своем примере научить вас не сделать многих ошибок. Когда я начал заниматься бизнесом, я был молодым, без опыта, у меня не было наставников, родителей, которые могли бы помочь, и в принципе не было примеров, за исключением тех примеров, которые я мог наблюдать в интернете.

Наверное, самая яркая ошибка – это первый объект, который я запустил, это была доставка. Она была минусовой где-то первые пять-шесть месяцев, мы просто копили долги. После открытия я работал в такси для того, чтобы утром

выплачивать сотрудникам зарплату за прошлый день, закупать продукты. Был микробизнес, и я реально каждый день работал в такси для того, чтобы как-то выравнять финансовую нагрузку. Потом я запустил первый фудтрак с бургерами, получилось так, что я запустил его в ноябре. Что такое фудтрак? Это машина, которая готовит бургеры на улице, с кузова. Ноябрь, Тюмень, первые десять дней, мы открылись, хорошо стартанули. После этого начались морозы и наша выручка с 10 тыс. руб. в день (для нас это была прибыльная цифра) упала до 2 тыс. руб. После запуска мы четыре месяца работали в минус. В марте, в начале сезона, на Масленице у нас произошло замыкание генератора и наш фудтрак загорелся. Если изначально задолженность была порядка 1,5 млн., то впоследствии задолженность стала четыре с лишним миллиона. Как я вышел из этого положения?

Нужно работать. Я набирался сил, занимался работой. Понимал, какие действия могут вытащить меня из этого, потому что убегать ошибочно. Часто хочется убежать, не работать, не заниматься, либо найти кого-то, на кого ты сможешь переложить ответственность. Если это наемные сотрудники, предложить кому-то долю в бизнесе, посчитать, кто тебя вытащит. Возможно, у кого-то это и получается, я таких историй не слышал.

Если говорить о психологическом состоянии, то у меня, с одной стороны, все очень сложно, с другой – просто. Я понимал, что если я сегодня закроюсь, выставлю это на прода-

жу, то нормально продать не смогу, а бизнес будет закрыт, у меня останутся долги, я буду много лет работать, их возвращать. Перейти в другой бизнес? На тот момент я понимал, что это практически нереальная задача. Как не выгореть во время всех неудач и восполнять энергию? Для каждого индивидуально. Могу привести свой пример. Мне очень помогает, когда я вижу результаты. Если ты работаешь, совершаешь действия, которые приносят результат, пусть он приходит не завтра, а через неделю или месяц, но этот результат ощутим, то само по себе выполнение задачи перестает быть сложным. Поставить план по выручке или по прибыли, выполнить его, поставить план по открытию какого-то количества точек – это мимолетная эмоция. Можно посмотреть на это как на источник энергии. То есть, ты что-то конкретное сделал, сказал себе, что у тебя получилось, и идешь дальше. Потому что достигать чего-то и начинать почитать на лаврах, расслабляться в этот момент – это тоже от лукавого. Меня заряжают две истории: первая – победы, пусть даже они небольшие, но я пытаюсь ими насытиться энергетически; второе – это история про то, чтобы выдохнуть, выйти из процесса, отвернуться в сторону, набраться сил и – обратно. Это основное.

Себе двадцатилетнему я бы дал совет: не торопиться, продолжить работать и прийти к какому-то толковому предпринимателю, начать работать в найме, учиться, чтобы расти в должности, выходить на уровень топ-менеджера. Возможно,

пробовать войти в партнерство, либо, будучи топ-менеджером, копить силы, знания и деньги для того, чтобы вынашивать какой-то проект, чтобы выйти и начать чем-то заниматься, но уже будучи подготовленным.

Мой предпринимательский путь был очень-очень с самого начала. Попытки сразу же построить сеть или сразу же запустить большой проект – это всегда очень опасная история, и зачастую человек все-таки не может ее вывезти. Если это IT-проект, значит, это должен быть, например, NBP сделан, начать это тестировать, развивать, набираться сил для того, чтобы делать рост. Если это офлайн-проект, это должен быть один маленький магазин, одно маленькое кафе. Прежде чем вкладывать деньги, все нужно прощупать, лучше начинать со своих средств либо привлекать инвестиции. Если вы скажете, что предприниматель просто нашел человека, у которого взял деньги, и на эти деньги пошел открываться, я не поверю в это. Надо вкладывать свой капитал, пусть это даже пятьсот тысяч рублей.

Если поговорить о КПД, о том, какие двадцать процентов усилий дают восемьдесят процентов результата, то могу сказать следующее. Первое – моя работа с ключевыми сотрудниками: это управленцы, главный бухгалтер и т. д. То есть это те, кто у нас занимает определенные позиции, занимается управлением компанией. Моя работа с ними, обратная связь, которую я от них получаю, вопросы, которые я им задаю – это, однозначно, то, что обязательно нужно делать,

взаимодействовать со своей командой. Второе – мое стратегическое видение, которое я потихоньку воплощаю в жизнь. Я понимаю, как нам расти с точки зрения нашего проекта. Работа, которую я провожу сам, реализуя свою стратегию, личную стратегию компании, движет нас вперед, это позволяет нам развиваться. Это два основных блока. Там уже все пойдет развиваться дальше.

Владимир Петелин – Премьер Зал

В моей жизни была встреча, которая, можно сказать, изменила мою жизнь. На заре своего пути я случайно попал на работу в структуру кинобизнеса. Работал простым контролером. В процессе этой работы я познакомился с основателем, в будущем стал руководителем, партнером.

В каждой встрече есть то важное, которое помогает вам двигаться дальше, стремиться к новому. ***Нужно трудиться в прямом и переносном смысле***, трудиться над собой, над своими знаниями в том направлении, в котором хочется заниматься, совершенствоваться во всем, к чему ты прикасаешься. Люди часто говорят: «У меня сейчас такой период, когда я жду, что что-то произойдет в моей жизни, что-то подвернется, и тогда я начну трудиться, а пока не подвернулось то время, та возможность, я сижу жду». Так вот, я рекомендую ***делать максимум в тех условиях, в которых ты находишься сейчас, здесь***, и когда ты достигнешь максимума на том уровне, на котором ты есть, у тебя открывается следующий шаг, следующая возможность, для того, чтобы сделать уже на другом уровне, снова по максимуму. Когда ты сделал какое-то дело, даже если ты сделал его очень хорошо, сядь и посмотри, как его можно сделать лучше, запиши идеи. Это хорошая привычка. Как бороться со стрессом и выгоранием? Буду банален, есть ***три вещи***.

Первая – это *семья и дети*, второе – это *спорт*. Всегда, когда чувствую неладное, иду вечером в спортзал, и опять чувствую себя бодро. Третье – это *природа*. Раз в пару месяцев побыть наедине с природой – это полезно. Неважно где, вполне подойдут прекрасные уральские пейзажи. После каждого проигрыша, неудачной попытки нужно делать выводы для себя. Какие? Это всегда опыт и всегда классно, что ты понял, что ты ошибся, понял, где ошибся и самое главное – понять и запомнить, какие действия в следующий раз нужно предпринять, чтобы такого не допустить. На любые неудачи нужно смотреть позитивно, как бы они отрицательно ни сказывались. Это опыт, ты его прожил, прошел, и в будущем он уже не повторится, а значит, в будущем вероятность получить отрицательный опыт значительно ниже.

Один из самых, на мой взгляд, сложных вопросов, это удержание персонала, талантливых сотрудников. Если раньше экономика была ресурсная и в нашей стране она все еще по большей части ресурсная, то, конечно же, сейчас в мире главный ресурс – это *люди и человеческий мозг*. Именно поэтому крайне важно привлекать молодых, интересных, талантливых людей. Немаловажно их удерживать для того, чтобы вместе с ними развиваться и развивать бизнес. Самое главное – это давать людям возможность реализовываться, чтобы им можно было что-то пробовать, может быть, даже где-то слегка ошибаться, но брать на себя ответственность. Нужно позиционировать бренд и компанию таким образом,

чтобы у потенциальных сотрудников было четкое понимание, что здесь они могут *пробовать* и могут *развиваться*, реализовываться не только как системные работники, которые делают все по чек-листу, но и *могут реализовать свое творческое начало*.

Нужны ли тебе менторы и нужен ли ментору ты? Безусловно, да. Как найти и заинтересовать? Нужно постараться создать такие возможности и такие условия рядом с собой, чтобы ментор понимал, что здесь он может реализоваться и развиваться дальше. Безусловно, такие позиции очень нужны и важны, потому что если рядом есть кто-то эффективнее, продуктивнее, опытнее тебя, то становится понятно, к чему стремиться, на кого равняться. Если каждый раз сотрудничать с людьми, которые больше-выше-лучше-эффективнее, то это дополнительная возможность для развития. Если вокруг себя формировать команду из тех, кто слабее и менее эффективен, то рано или поздно ты и сам можешь стать неэффективным, вся деятельность может пойти на спад. Не надо быть категоричным, важно уметь давать шанс, он нужен любому. Это непросто. Если ты столкнулся с кем-то, кто по случайности или намеренно сделал что-то не то, очень тяжело доверить ему дело в следующий раз, но это, я считаю, важный момент: перешагнуть, объяснить и дать человеку возможность, еще один шанс.

Любые навыки и возможности формируются в процессе жизнедеятельности. Если ты к чему-то стремишься и посто-

янно, регулярно, методично работаешь над этим, ты обязательно этого достигнешь. Эта история про то, что определенное количество часов ты должен играть на скрипке и через определенное количество часов ты точно достигнешь определенного уровня мастерства, при котором можно выступать на концертах. Я считаю, это распространяется на любой вид деятельности, и на предпринимательство тоже. Нужно стараться, а не сидеть и думать, что сейчас наступит ваше время, и вы реализуетесь. Нужно делать, двигаться вперед и стараться, стараться, стараться.

Замир Шухов – Global Venture Alliance

Попытки понравиться всем – это плохо. Я знаю публичных людей, которые очень аккуратны, очень следят за тем, что говорят, чтобы не дай бог никого не разочаровать, не рассердить. Есть и противоположности, которые любят что-то возвестить, чтобы все хейтеры понабежали, то есть делают вброс в инфополе. Я склоняюсь к тому, что *надо быть откровенным с собой* в первую очередь и говорить о своей позиции прямо. Ты так думаешь – говори, защищай свою позицию. Возможно, кому-то это мнение не понравится, возможно кого-то оно огорчит или оскорбит, ничего страшного, нормально, у нас могут быть разные точки зрения.

Главное – уметь, конечно, вежливо и грамотно вести такие диалоги, но в целом я придерживаюсь очень сложной позиции. Я говорю то, что думаю, где думаю, когда думаю. Иногда это считают наглостью. Приведу простой пример. Когда-то я был ключевым менеджером по работе с клиентами в производственной компании, которая делала пластик. Мне был 21 год, и однажды я совершил ошибку, неправильно оформив заказ. В итоге была выпущена неправильная продукция на 23 тыс. долларов. Это брак, клиенту она не подходит. Меня вызывает главный босс CEO компании. Я захо-

жу к нему, он спрашивает о том, что произошло. Я рассказываю и понимаю, что в принципе меня должны уволить: это значительные деньги, огромный ущерб для компании. У нас состоялся примерно такой диалог: —

Я правильно понимаю, что это все, я забираю свои вещи и ухожу? — Зачем? — Такой факап, огромная сумма, я принес ущерб компании, наверное, вы меня хотите уволить? — Слушай, но ты же понял какие-то вещи на этом уроке, ты понял, как надо было сделать, а как — не надо? — Да, конечно! — Больше так делать не будешь? — Нет. — Пусть это будет самый дорогой урок в твоей жизни, за который компания заплатила 23 тыс. долларов. Это на всю жизнь засело в моей голове, я понял, что есть и такой подход. Он спросил: «Зачем мне тебя увольнять, я только что инвестировал 23 тыс. в твое обучение. Иди и работай теперь в два раза усерднее». Вы знаете, в такие моменты сознание начинает переворачиваться, и ты понимаешь, что у таких людей очень хочется учиться, такие люди были в моей жизни, и я благодарен за это. Они подавали пример как предприниматели, как управленцы, как боссы. В своей практике я стараюсь следовать таким же правилам и строить плоскую, горизонтальную компанию, где все общаются со всеми.

Есть принципиальный вопрос о компромиссах с совестью, на которые *нельзя* идти: где она, та грань, когда человек, управляющий бизнесом, ответственный за сотни, может быть, за тысячи людей, скажет: я никогда этого не сделаю, да-

же если мне придется закрыть свою компанию. Где она, вот эта грань поступков, где она, та черта, за которую человек не готов пойти, перейти, ради спасения собственного бизнеса, или ради очень больших денег? Это мне всегда было важно, потому что люди, достигшие успеха, не всегда его достигали честным путем. Для меня это очень интересная сторона, потому что в бизнесе приходится делать выбор: либо ты можешь очень много заработать, но при этом отступить от своих принципов, отступить от морали, от своих внутренних установок, либо ты идешь по своему пути, но развиваешься гораздо медленнее и зарабатываешь гораздо меньше. Где вот эта грань, на что человек готов?

Предпринимательство, особенно инновационное предпринимательство, *всегда связано с риском*. И здесь важно понимать, что чем раньше человек начнет действовать, чем раньше он начнет предпринимать, тем быстрее у него вырабатывается навык правильно рисковать. Быть готовым к тому, что не всегда все будет получаться, что будут провалы, что где-то это заработок, а где-то – опыт.

Как опытные предприниматели сейчас мы создаем программы для ребят со школьной скамьи, по созданию инновационных стартапов. У нас есть специальная программа TeenStart, которую мы запустили несколько лет назад. Сейчас я проинвестировал в программирование для детей своего родного региона, потому что мне очень хочется, чтобы у ребят уже в раннем школьном возрасте появились возмож-

ности зарабатывать свои первые деньги, чтобы они почувствовали вкус предпринимательства, увидели другую возможность для своего карьерного роста, помимо учебы в вузе, работы в компании или госсекторе.

По моему глубокому убеждению, *предприниматели – это соль земли*, это люди, на которых держится экономика, они способны менять все. Я хочу, чтобы предпринимателей было больше. Но ни одна книга, ни один красивый вебинар не научат вас быть предпринимателем. Она может приоткрыть завесу чего-то, дать полезный совет, но все равно в предпринимательстве так не получится, как и в любом спорте, где невозможно стать олимпийским чемпионом, сидя на скамейке запасных. Олимпийским чемпионом можно стать, ежедневно усердно работая над навыком в том спорте, в котором ты хочешь быть чемпионом. То же самое в предпринимательстве. Хорошим, зрелым предпринимателем можно стать, только *каждый день делая это* руками, головой, не останавливаясь, каждый раз поднимаясь, если ты совершил ошибку, двигаясь вперед.

Себе в прошлом я бы дал совет лучше выбирать партнеров. У меня были истории, когда я загорался идеей буквально сидя за кофейным столом с людьми, которых я знал два дня. Я был готов запускать с ними какую-то штуку, тратить время, ресурсы, но в итоге через несколько месяцев совместной деятельности начинал понимать, что я совсем другой человек, а это не мои люди, я не могу с ними каждый день си-

деть в одном офисе и развивать бизнес. Это печально, потому что самое ценное, что у нас есть – это время. Деньги можно заработать, если ты их потерял, построить новую компанию, если старая обанкротилась, но время, которое вы потратили впустую, не вернуть. Единственное, что из этого можно вынести, – это опыт. Я всегда старался делать выводы. Жаль времени, потраченного на людей, которых не нужно было вовлекать в какие-то вещи. Мой совет – не бежать и не пытаться сразу построить что-то с малознакомыми людьми, а в партнерство вовлекать только людей, которым вы доверяете, причем в самых сложных ситуациях.

Когда все хорошо – все хорошо. Когда есть деньги, есть клиенты, с любым человеком можно сработаться. А вот когда начинаются проблемы, если вы с человеком расходитесь в мировоззрении, всегда начинаются проблемы, которые чаще всего приводят к распаду проекта и закрытию бизнеса. Это, наверное, одна из ключевых причин закрытия стартапов: конфликты между партнерами, кофаундерами, инвесторами. Все остальное я считаю очень важным опытом, без которого я бы не был на том уровне, на котором я нахожусь сейчас.

Есть такая поговорка, что *как ты проживешь свой день, так ты проживешь свою жизнь*. Очень важно использовать практики тайм-менеджмента. Как управленец я практикую очень четкое, конкретное расписание, мой календарь расписан на каждые полчаса, каждые 15 минут, причем

очень важно соблюдать баланс личного и рабочего времени. Мое рабочее время – строго с 10:00 до 19:00. Все остальное время и выходные я обязательно провожу с семьей. Я сразу расставил себе такие приоритеты, потому что очень важно сбалансировать время на работу и на личную жизнь: если вы все свое время будете работать, пока ваши дети будут расти, они вырастут оторванными от вас, и все ваши достижения вам уже будут не интересны. Старайтесь приоритизировать вещи, на которые вы тратите время. Есть хорошая американская поговорка: *work hard now, have fun later* или *have fun now, work hard later*. Я склоняюсь к первой части, в первой половине жизни нужно очень усердно поработать для того, чтобы все веселье, путешествие и все остальное можно было спокойно себе позволить уже во второй части своей жизни. Каждый человек, который что-то делает, у которого есть личные амбиции, реализуется, по большей части, для своих близких. Мы хотим быть успешными, стремимся иметь больше возможностей и дать это своим детям. Мне очень хочется дать своим детям другие возможности, другую платформу для старта, но будет очень печально, что пока я строю платформу, я буду в отрыве от них, и когда я ее дострою, они скажут: «Папа, спасибо тебе большое, но мы уже занимаемся своими делами. Ты молодец, что ты построил эту классную платформу, пусть кто-нибудь другой ею воспользуется».

Одной из самых эффективных привычек я считаю *умение вовремя сказать «нет»*. Очень многое делается или не де-

дается по той причине, что человек не умеет вовремя отказаться, хотя нужно было своевременно либо дать кому-то правильный совет, либо самому себе сказать: «Нет, я этого делать не должен, не хочу, не буду». Очень важен фокус. Меня очень впечатляют люди, которые носят 10 шапок одновременно, эксперты во всем, и суперспортсмены, и отцы, и так далее. Это очень непростая задача, все держать в балансе. Вот есть такая, знаете, карта личностного развития. Колесо баланса. Суперсложно везде иметь восьмерки, девятки, десятки. Умение говорить «нет» каким-то вещам важно, потому что очень много предложений, идей, много разных людей хочет пообщаться, но ты понимаешь, что, пообщавшись с этим человеком час-полтора, ты вряд ли сможешь принести ему какую-то пользу. Возможно, лучше этого не делать. Лучше вежливо отказать, чем долго заставлять его себя упрашивать и в итоге не добиться ничего. Я научился у своего босса, который один раз, зайдя ко мне за рабочий стол, увидел, что я очень напряжен, в переживаниях. Он спросил, что случилось и, узнав, что у меня проблемы на личном фронте, сказал: «Я дам тебе один совет, ты постарайся ему следовать. Видишь, там двери входные в наш офис? Когда ты заходишь в эти двери, все личное оставляешь позади. А когда ты воркаут сделал и выходишь из этих дверей, ты все рабочее оставляешь в офисе».

Необходимо *уметь переключаться*, переключать роли начальника, предпринимателя и переставать коммунициро-

вать. Все мои коллеги, все мои сотрудники знают, что когда мне пишут после 19:00, я отвечу на следующее утро. Крайне редко я буду отвечать тем же вечером, телефон я откладываю в сторону. Я стараюсь не использовать его дома и советую всем сотрудникам: пожалуйста, не надо работать в выходные, не надо работать после рабочих часов. Занимайтесь собой, близкими, семьями, саморазвитием, сходите на концерт, погуляйте, – все, что угодно. Не работаете, потому что может произойти выгорание. Как оно происходит? Мы очень хотим, чтобы люди были успешными, счастливыми на работе, но для этого им нельзя выгорать, им нельзя чувствовать, что работа занимает все их жизненное пространство.

Ни одна из книг не повлияла на меня кардинально. Могу сказать, что полезно было бы сделать в раннем возрасте, что может поменять жизнь, и чем раньше это сделать, наверное, тем лучше. В идеале поехать и пожить в другой стране, хотя бы какое-то время. Для меня переломным моментом стала поездка в США в 15 лет, когда я выиграл конкурс и попал в программу, поехал туда учиться. Изменилось мировоззрение, расширился кругозор, я просто увидел другой быт, другой мир, другой менталитет, и научился жить в двух мирах: в нашем, российском, с нашим менталитетом, с нашими культурными кодами и в мире наших американских коллег. Конечно, мой совет – это *много читать*. Хорошая фраза: когда у человека размер телевизора в доме больше, чем его книжная полка, с ним, возможно, не стоит разговаривать.

Дмитрий Кибкало – Мосигра

Пробовать. Нужно *больше пробовать*. Пробовать, анализировать, рефлексировать. Не бояться. С первого раза никогда не получится, а даже если получится, это означает, что ты не сделал из этого выводов. *Чаще выводы делаются после падений и поражений*. Есть такой момент: помимо терпимости к риску должна быть разумная приверженность идее, потому что моментов, когда захочется все бросить, на любом пути будет миллион. Упереться в идею, в которой ничего нет, – это тупик, но и бросать идею при первой сложности – это тоже тупик. Побеждают те, кто балансирует на этой скользкой вершине: не бросают свою идею раньше времени, но и не вкладывают слишком много сил в то, что априори не летает.

Удовольствие от того, что ты делаешь, сильно помогает преодолевать сложности. Когда становится сложно, ты это не бросишь просто потому, что тебе нравится твое дело, а не потому, что ты ждешь моментальной отдачи. Но это отсекает только одну часть проблем. Другая связана с опасностью делать то, что приносит удовольствие, но в чем нет перспективы. Я видел многих, кто делает что-то, что нравится, но в этом нет глобального развития. Они интересно живут, но с точки зрения бизнеса, может быть, не до конца результативно.

Самый сложный вопрос состоит в том, чтобы *понять, что ты потерял vision, потому* что мы не склонны признаваться себе в том, что что-то идет не так. Грубо говоря, если я понял, что я уже потерял vision и я не понимаю, что делать дальше, у меня есть развилка: или найти того, кто понимает, или начать делать что-то другое, то, что я понимаю. Если я не понял, что потерял vision, а результата нет, то тут проблема. Такая же ситуация может быть и в жизни, не связанной с бизнесом. С бизнесом проще, бизнес в очень большой степени измеримая история. Есть набор ключевых метрик, опираясь на которые, ты можешь увидеть, что зашел в тупик, из которого надо либо выйти и пойти в другую сторону, либо выйти совсем и заняться чем-то другим. А в жизни сложнее: не всегда есть измеримые метрики и не понятно, как определить, что ты зашел в тупик. Иногда на это уходит много времени.

Раньше я думал, что мне нужно немного денег, потом решил, что побольше, сейчас думаю, что еще побольше. Не знаю, что будет в перспективе. Мне важно не быть сизифом, не толкать в гору что-то без результата, для меня важен результат, чтобы это было полезно, приносило прибыль. Энергия в том, что я постоянно переключаюсь между разными проектами. У меня много разных хобби, и каждое переключение дает дополнительную энергию, общение с интересными людьми, в том числе.

Сейчас у меня, наверное, одна большая цель: я хочу, что-

бы мои дети выросли здоровыми и счастливыми. Понимаете, есть достижения разного уровня, например, у меня есть план забраться на Эльбрус, я хочу попробовать следующим летом на него подняться. Сказать, что это жизненная цель, наверное, я не могу, но это интересно. Я очень хочу слетать в космос, хочу пилотскую лицензию. Я много чего хочу, но это все не глобальные цели. Цель – это быть счастливым самому и чтобы близкие люди были здоровыми и счастливыми.

В 20 лет важно понимать, какими людьми ты себя окружаешь. Бывают люди, с которыми приятно проводить время, а бывают люди, с которыми ты результативно проводишь время. Идеально, когда и приятно, и результативно. Есть такая поговорка, что лучше дружба, построенная на бизнесе, чем бизнес, построенный на дружбе. Смысл ее в том, что когда сотрудничество и общение не дает какого-то понятного результата, оно рано или поздно закончится. В этом смысле *полезно окружать себя людьми, с которыми и приятно, и результативно*, искать совпадения. Если начинается перекос в одно, только в приятное или только в результативное, мне кажется, что это начало конца. И в этом смысле нужно учиться балансировать.

Себе в прошлом я бы дал такой совет, и своим детям уже об этом говорил: ты выходишь на первую работу, принято, что кандидат проходит собеседование, а я считаю, что и у кандидата есть задача немного побеседовать своего будущего начальника. Ты должен себе ответить на вопрос: а кем

он сам будет через пять лет? Потому что если он будет быстро расти, ты тоже будешь быстро развиваться. А если он занял свое место, и на нем будет прочно сидеть, это означает, что и ты будешь прочно под ним сидеть на этом месте. В этом смысле очень важно выбирать себе в начальники, в менторы людей, которые будут активно развиваться. Нужно искать людей, которые многократно выше и сильнее. Вы можете спросить, зачем им могу быть нужен я? У меня есть много ответов, в том числе и потому, что я и в обратную сторону работаю, если я кому-то что-то рассказываю, я для себя это структурирую. Мало того, если я кому-то что-то рассказываю, я для себя держу в голове, что если кому-то что-то будет нужно, у меня есть кандидат на конкретную работу или я знаю, к кому обратиться по тому или иному вопросу.

Я считаю, что в этом смысле *вертикальные связи – это основной драйвер*, человек, который может через несколько ступенек меня поднять наверх. А горизонтальные – это такой момент: большую часть горизонтальных связей мы накапливаем во время учебы в университете. В момент учебы мы недооцениваем важность, а в 40 лет мы все сложившиеся люди. В зависимости от того, какие у тебя отношения с этими сложившимися людьми, что они о тебе думают, помнят ли они вообще, кто ты такой, влияет на то, насколько легко ты можешь этими связями пользоваться.

В своей текущей роли я подбираю себе скорее кофаундеров, чем команду, а команда уже подбирает кофаундеров в

проектах. Если говорить о том, как я их подбираю, то мне очень важно, чтобы человек хотя бы однажды в жизни брал ответственность за себя на себя. То есть я работаю с теми, кто уже «укушен» предпринимательством. И не так важно, какой у него был размер бизнеса, важно, что он попробовал, рискнул, пыжился и пытался делать. Он знает, что такое, когда надо выплатить зарплату сотрудникам, а дома дети голодные, и надо как-то выкручиваться. Это важные критерии. Очень важно, чтобы человек хотел сделать что-то большое. У меня был опыт работы на ограниченном рынке, мне интересно работать на рынках совершенно другого объема, мне интересны люди, которые тоже ставят амбициозные цели. Если говорить про кофаундера, для меня обязательное условие, чтобы он инвестировал. Включается какая-то другая мышца, когда помимо времени человек начинает рисковать деньгами. Совершенно другая мотивация.

Всему этому точно можно научиться, но процесс обучения не связан с сидением за партой. **Предпринимательство – это набор навыков**, которым сейчас мало где учат. Это умение и готовность брать на себя ответственность за риск, умение формулировать какое-то решение. **Навык – это начинать воплощать в жизнь**, потому что очень многие хотят стать предпринимателями, но первого шага не делают. А на самом деле очень много в первом шаге. Этому точно можно научиться. У нас на мехмате даже поговорка была такая, что на мехмате не учат, на мехмате учатся. Вот предприни-

мательству нельзя научить, но можно научиться.

У меня такое отношение: если я слышу бредовую идею, надо разобраться, почему все остальные в нее верят, потому что побеждают, как правило, бредовые идеи. Если никто не видит в идее проблемы, это значит, что все ее делают, это значит, что там уже поздно что-то ловить. *Намного интереснее идея, которую большая часть людей воспринимает как бредовую*, но при этом кто-то в нее верит, и вот если понять и прочувствовать суть, то, может быть, там есть, в чем порыться.

Анна Голубцова – Арника

Однажды мой отец обратился ко мне с просьбой. Его дорожно-строительной организации одна из мебельных фабрик в нашем городе, расплатилась за проделанную работу не средствами на расчетный счет, а продукцией. У него появились залежи кроватей, которые он не понимал, как реализовать. И он обратился ко мне за помощью в реализации этих кроватей. Я ничего не знала про бизнес. Мои родители не из бизнеса, не из управленцев. Я не понимала, как к этой задаче подступить. Но, во-первых, для меня это был вызов, шанс, а во-вторых, отец обратился ко мне с просьбой, значит, он верил, что мне эта задача по плечу. На сегодняшний день я управляю бизнесами в общем обороте 750 млн. годового оборота.

Вначале мой бизнес существовал для обеспечения финансовой независимости, и каких-то больших целей не стояло. Затем все изменилось. Впоследствии «ради чего» приобрело совершенно другие оттенки: ради реализации таланта и ради того, чтобы подарить его людям, выразиться в мире. Для меня бизнес – это поле творчества, творческой деятельности, яркой проявленности. Но здесь очень важно исходить еще из полезности, чтобы то, что ты делаешь, твоя деятельность, тот продукт, который ты производишь, был востребован, был нужен людям. *Очень важно быть нужным и зна-*

чимым тогда, когда у человека сформировывается потребность.

А в чем моя энергия, где ее черпаю? Для меня энергия – в самой деятельности. Жить для меня – это действие. Для меня нет вопросов, где взять энергию, она приходит сама тогда, когда ты делаешь первый шаг. Главное не терять ее, лежа на диване, главное начать действие, тогда энергия появляется. Энергия появляется из самых простых человеческих потребностей, из своих собственных потребностей окружать себя прекрасными, красивыми, деятельными людьми, красивыми интерьерами. Я вижу, что это откликается, это не только моя потребность, а потребность многих, поэтому наш продукт отвечает на несколько таких потребностей: быть функциональным, быть максимально удобным, практичным, и при этом очень эстетичным. Поэтому я определяю нашу деятельность так: мы творим красоту и динамику жизни.

Я советую **как можно раньше найти наставника** из общества успешных людей. Люди бизнеса тоже нуждаются в этом, для них это важный момент жизни, когда можно делиться своими ресурсами, опытом. На первый взгляд, кажется, что это нереально: подойти к большому человеку и попросить стать проводником и наставником, а на самом деле все возможно. Если ты хочешь, ты обязательно получишь такого наставника. Если бы я открыла для себя этот закон намного раньше, я думаю, что я гораздо быстрее и эффективнее подходила бы к своим целям.

Важный совет: найти эту устойчивую модель в жизни и развиваться, найти наставника из больших людей и найти тех людей, с которыми ты можешь делиться тем опытом, теми же знаниями, которые ты получаешь. Это *устойчивая* модель: уровень сверху (наставники), ты посередине и уровень снизу (те, кого ты учишь). То есть необходимо брать, реализовывать, давать.

Что я не рекомендую делать? Не следовать совету, что жить трудно и опасно, потому что весь фокус внимания переводится на эти два ощущения: трудность и опасность. В этом случае жизнь тебе будет давать то, на чем ты фокусируешься, на трудностях и опасностях. Фокусируйтесь на своей вере в то, что вы сможете это сделать, даже с той самой наивностью новичка, потому что, как я услышала в Сколково, логика – это хорошо сформулированное заблуждение. Опыт новичка просто не оценим. Это история, когда все ученые умы определенного сообщества считали, что это невыполнимо, а пришел новичок и что-то сделал. Он просто не знал, что это невыполнимо, он не знал, что существует уже такое решение, что это невозможно.

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.