



Александр Долгов

**История настоящего  
предпринимателя**

«Автор»

2023

**Долгов А.**

История настоящего предпринимателя / А. Долгов — «Автор»,  
2023

Многие пытаются разгадать секрет: как превратить небольшое частное дело в успешный и масштабный бизнес-проект. Секретов обычно никаких нет. Есть советы. В этой книге собраны мои истории и мысли, благодаря которым у меня получилось. Я постарался разобрать на своем примере все темы, которые волнуют настоящего или будущего предпринимателя: маркетинг, найм и увольнение людей, поиск инвестиций, налоги и, разумеется, свои ключевые ошибки и поражения. Я уверен, здесь каждый найдет для себя немного полезного опыта и сможет его применить в своем бизнесе.

© Долгов А., 2023

© Автор, 2023

# Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Провал	7
Глава 2. Начало	13
Глава 3. Наем	23
Глава 4. Иллюзии	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Александр Долгов

## История настоящего предпринимателя

### Предисловие

Привет, я – Кира Долгова. Да-да, я знаю, что на обложке совсем другое имя автора, но, пользуясь положением супруги Александра, хочу кое-что тебе рассказать.

Прежде чем ты погрузишься в невероятную историю Саши, рассказанную им самим, я хочу, чтобы тебе стало понятно, кто он на самом деле. В книге ты прочтешь такое, во что трудно будет поверить. Ты проживешь смешные, странные, эмоциональные истории и поймешь, кто такой настоящий предприниматель и каково это – делать бизнес в России.

Но я расскажу о другом. Саша не только настоящий предприниматель. Он настоящий человек и настоящий мужчина.

Саша – идеальный муж. Я поняла это еще во время нашей первой встречи, когда мы столкнулись в дверях и не могли сказать ни слова. Просто смотрели друг на друга. Я была из тех девушек, которые «ждут своего принца». Образцом идеального мужчины был мой дедушка. Умный, сильный, предприимчивый, харизматичный и всегда отвечающий за свои слова. Саша был именно таким и на первый взгляд, и на все последующие.

В любой ситуации он ставит нашу семью на первое место. Всегда печется о моей защите и безопасности. Например, во время чудовищного кризиса в компании, когда нас осаждали проверками, Саша сказал: «Я все решу» – и полностью взял на себя защиту бизнеса, команды, франчайзи и меня.

«Я все решу» – в этом весь Саша.

Когда я родила первую дочь, он был в другом городе. Денег у него тогда не было, и, как я позже узнала, Саша имел огромные долги. Но он все решил. Неведомым мне способом телепортировался на тысячу километров и целых две недели провел с нашей дочкой в родильном отделении, пока я была в реанимации. То есть взрослый мужчина, единственный во всем отделении, ухаживал за нашей дочерью: каждые три часа кормил, пеленал и мыл ее, умудряясь при этом не только не потерять работу, но и поддерживать дело по телефону. Никогда не забуду его на выписке: осунувшегося, растрепанного, в поношенном спортивном костюме. Саша – идеальный отец, который и сейчас обожает своих дочерей.

Когда смотришь фильм или читаешь книгу – ты будто видишь картину целиком. И когда мы с Сашей смотрим кино или сериал – он постоянно ругается на «тупость» героев, ведь «ну очевидно же, что так делать нельзя!». А я думаю, что кино – не жизнь, и режиссер, продюсер, сценаристы просто максимально эффективно погружают зрителя в контекст и показывают главное. Жизнь длиннее фильма, в ней все не так очевидно и прозрачно. В жизни всегда есть второй, пятый, десятый слой, скрытые мотивы и нелогичные, эмоциональные решения.

Саша – настоящий, живой, эмоциональный человек. Со своими амбициями и слабостями, для кого-то приветливый и открытый, для кого-то жесткий и строгий. Все, что он расскажет в этой книге, – чистая правда. Путь героя, которому нужно держать удар, крепиться и стискивать зубы. Но знаешь, сегодня, когда он реализует все, что хочет, когда имеет все, о чем мечтал, – он по-прежнему остается тем чутким и даже ранимым Сашей, который когда-то решил – будет по-другому.

Однажды его не пустили на тренировку по баскетболу из-за его кроссовок. Они были старыми, рваными и явно «китайскими». Теперь же у нас дома некуда складывать кроссовки. Лимитированные, брендовые, профессиональные, лучшие, что есть. Саша, как и любой чело-

век, несет в себе всю боль и ошибки прошлого, работает над собой. И да, порой бывает невыносим даже для меня – и все равно он всегда настоящий.

Я горжусь тем, что он написал эту книгу. Это персональный гимн Александра силе, мужеству и терпению, которые он проявляет каждый день. В семье и в бизнесе. Каждый день не словом, а делом он доказывает свою любовь ко мне. Иногда я спрашиваю, почему он так мало говорит мне, что любит. Он всегда отвечает, что если что-то изменится – я узнаю первой.

Каждый день он доказывает делом, что настоящий предприниматель – это в первую очередь настоящий человек. Желая тебе увидеть в книге именно эту «настоящность».

## Глава 1. Провал

Популярные тренинги, типа «Бизнес Молодости», и их выпускники приучили нас, что быть предпринимателем – это круто. Весело, драйвово, зажигает, и вообще это непрерывный путь развития. Чуть ли не стартовая площадка для ракеты. И отчасти это так. Но я не знаю ни одного настоящего предпринимателя, кто не столкнулся бы с провалом.

Об этом не принято говорить. Всем нам хочется, чтобы жизнь и бизнес развивались по экспоненте. Выше, шире, больше! Но есть и обратная сторона. Темнее, глубже, большее.

Две тысячи пятнадцатый год. Помню этот день до мелочей. Я проснулся в полупустой квартире на надувном матрасе, который постоянно сдувался. Каждую ночь я просыпался и подкачивал его ногой, но все равно наутро оказывался на полу. Раньше мы с семьей арендовали у друзей эту квартиру, ну а сейчас я жил в ней один и не платил уже второй месяц. Меня пока не выгоняли, но активно искали новых жильцов.

Я стоял у пеленального комода и с минуту тупо смотрел на него. Обычный российский комод, нисколько не «ИКЕА» – помню, как покупал его за пять тысяч рублей. Инструкция на одной страничке – просто картинка и набор запчастей. Собирая его, мы с другом шутили, что без бутылки не разберешься. Как, собственно, и было – за время сборки выпили пол-литра коньяка. Если честно, вообще не были уверены, что получится собрать. Еще тогда я удивлялся: почему бы остальным мебельным компаниям не копировать «ИКЕА»? Делать простые и понятные инструкции, а не эти головоломки.

И вот я собираюсь сфотографировать комод и выложить фото на «Авито», надеясь выручить хотя бы полторы тысячи. Навожу камеру айфона с разбитым экраном на комод и через секунду осознаю, что впервые за долгое время проронил скую мужскую слезу. Сложно передать печатными словами все те ощущения. Когда я был еще школьником, мой брат стал наркоманом. И, как всякий наркоман, дошел до того, что начал выносить из дома все подряд, лишь бы получить дозу. Помню, однажды вернувшись из школы, я зашел в комнату и даже не сразу осознал, что в ней изменилось. А из комнаты просто исчез телевизор. Вот он был – и вот пустая тумба, как зияющая дыра в пространстве, не укладывающаяся в голове.

И вот, кажется, на мгновение я стал таким же. Сплю на резиновом матрасе в пустой квартире и продаю последнее, что в ней осталось, – детский комод! В тот момент я посмотрел на себя со стороны и осознал, какое же это дно. Будто просыпаешься от кошмара, а он продолжается наяву.

Я нажал на экран телефона, раздался характерный щелчок – и «Авито» пополнился новым объявлением. А я вбил последний гвоздь в гроб своего омерзительного существования.

План на день включал в себя продажу комода (последней мебели, за которую можно получить хоть какие-то деньги) и размышления о жизни. Я думал о том, что о таких вещах никто не рассказывает, что предпринимательство – это сложно. Я размышлял, почему вдруг оказался в ситуации, когда единственный шанс поехать сегодня – продать мебель. Тогда я не видел пути развития. Просто завис в одной точке и не понимал, где выход. Хотелось зарыдать, спросить совета, занять хоть немного денег, получить мизерную подсказку.

На тот момент я уже был должен около 9 миллионов рублей. Средств на существование не было совсем. В такие минуты наступает момент переосмысления, когда начинаешь глубоко копаться в себе.

Мои думы стандартно заканчивались алкоголем. В доме, где я жил, был магазин «Красное & Белое». Там я покупал джин Red Vox, его можно было не запивать. Стоил он тогда по акции 299 рублей за пол-литра. И я, как истинный предприниматель, управляющий своим БДР (бюджет доходов и расходов), каждый день выделял бюджет. Он включал расходы на десяток яиц по акции за 40 рублей, джин, булку хлеба и, если повезет, тоник к джину или сникерс.

С самого утра я жарил яйца. Тарелки не было, ел прямо со сковородки. В меню три яйца на завтрак, четыре на обед и три на ужин. Я пил джин и думал, думал, думал... Анализировал причины, почему оказался здесь и чем вообще буду заниматься.

Самое сложное в предпринимательстве – объективно посмотреть на негативные результаты и взять за них ответственность. Человеку по большей части не свойственно искать причины проблем в себе. Хочется обвинить что угодно: обстоятельства, людей, события, кризисы. Согласись: мы ведь так любим уходить от ответственности за результат. Опоздал – из-за пробок, а не потому, что проспал, не услышал будильник и не встал вовремя. Продаж мало – кризис виноват. На работе не получается выполнить план – начальник мудак. Семейные отношения не ладятся – конечно, партнер плохой, ну или его мама на худой конец.

*Мой старший брат-наркоман всегда обвинял в неурядицах всех вокруг, например нашу маму, своих друзей. А иногда говорил, что в 90-е в маленьких городах делать нечего, а виноват в этом кто? Государство, конечно.*

Моего брата можно понять, как и меня в тот момент, когда я был на дне, да, в принципе, и любого россиянина. Нас не учат в школе главному: тому, что наша жизнь – только наша ответственность. То, где мы сейчас находимся, – результат исключительно наших личных действий и ничьих больше.

Первые ошибочные действия, которые привели меня к продаже комода, я совершил еще в 2010 году. Тогда я был еще далек от предпринимательства, и все у меня было хорошо. Я получил свою первую должность директора, был молод, амбициозен и верил в чудо.

В нашем офисе я был вторым по должности лицом, и когда к стойке ресепшен пришел человек в костюме, секретарь направила его именно ко мне. В то время было вполне нормальным, когда в офис приходили разные продавцы. Начиная от смуглых торговцев сухофруктами, носящих здоровые клетчатые сумки, заканчивая интеллигентными продавцами детских книг.

В тот раз в офис пришел представитель банка.

– Вы директор? Я хочу рассказать вашим сотрудникам о кредитных картах нашего банка! – профессионально блистал улыбкой торговец долгами.

– Я директор. Дайте секунду. – Я почувствовал запах возможности, ведь кредитных карт у меня никогда не было. Да и кредиты мне никто не давал: для получения требовались прописка и городской телефон, а у меня в то время не было ни того ни другого.

В ту секунду у меня в голове сложился «гениальный» пазл. Я уже подумывал о собственной машине, но зарплата пока не позволяла купить ее сразу за полную стоимость. Кредиты мне не давали, и потому мысль о машине я задвинул до поры. И именно когда пришел представитель банка, эта сама «пора» и наступила.

– Я дам вам возможность презентовать карты, но сперва решите мою задачу! – выпалил я, еще не до конца понимая, во что ввязываюсь.

– Интересно, и какая у вас задача? – Все-таки это был хороший менеджер банка. А может, он тоже почувствовал запах возможности.

Так у меня появился первый кредит на 350 тысяч рублей с ежемесячным платежом 11 тысяч рублей. Надо сказать, что платил я добросовестно и не услышал тревожных звоночков, когда у меня таким же образом появились карты «Райффайзенбанка», «Тинькофф Банка» и, наконец, золотая карта Сбербанка. Ее мне как ключевому сотруднику подключил наш бухгалтер. М-да. Золотая карта. Тогда это было круто.

«Берешь чужие – отдаешь свои» – такова суть долга, кредита или кредитной карты.

И я тратил чужие деньги бездумно. Сейчас это называют импульсивными покупками. Например, получив карту «Райффайзенбанка», я буквально на следующий день загорелся желанием купить новый макбук. И конечно же, купил его. И вместо того, чтобы погасить долг разом, я растратил остатки зарплаты и начал гасить кредит частями. Банк «увидел», что я доб-

росовестно восполняю долг, и увеличил мне лимит в два раза. И я стал счастливым обладателем уже 300 тысяч чужих денег.

В дальнейшем я принял массу эмоциональных решений относительно денег. Решений именно эмоциональных, без планирования и хоть какого-то видения будущего. Например, когда мы открывали первую кофейню, у меня не было никаких накоплений, деньги все время либо тратились, либо уходили на покрытие кредитов. Но кофейный бизнес манил большими перспективами, и свою долю 150 тысяч рублей я вложил, опустошив одну из кредитных карт.

Еще один пример нерационального использования денег – поездки. Однажды я прилетел на отдых в Таиланд. Мне не понравился номер. Я вспомнил, что у меня есть кредитка на 200 тысяч, и повысил категорию обслуживания. Просто, как щелчок пальцами, не правда ли? И только потом до меня доходил вопрос: «А зачем?!»

Все это закономерно привело меня к ситуации, когда я начал перекрывать долг на одной кредитке деньгами с другой. И это словно ввело меня в какую-то зону безответственности. Я перестал ощущать эти деньги своими. Я будто манипулировал не личными финансами, а какими-то цифрами и суммами, не имеющими отношения ко мне.

Дальше, конечно, лучше не стало. Мой второй, транспортный, бизнес был открыт на заемные деньги. Это был, без преувеличения, чудовищный бизнес-опыт, о нем я расскажу чуть позже. Мой бизнес в Китае, который, кстати, тоже не взлетел, также был обеспечен кредитками (я буквально прожигал последнее, хоть и заемное).

Так цепочка бездарного обращения с деньгами и эмоциональные решения привели меня сюда – в 2015 год, в пустую квартиру, к детскому комоду, продажа которого сулила еще один день на джине и яичнице.

На многих тренингах часто просят дать совет самому себе в прошлом: пять, десять, двадцать лет назад. Сегодня я смотрю на себя того, стоящего в пустой квартире перед детским комодом, и единственный совет, который всплывает в моей голове, звучит так: «Соберись, тряпка!» И если ты сейчас в похожей ситуации, хотя никому такого не пожелаю, я скажу тебе ровно то же: «Соберись!»

**Чтобы ты не оказался у своего «комода отчаяния», я постараюсь разобрать свои ошибки, которые привели меня в эту точку в 2015 году.**

Самая главная ошибка начинающего предпринимателя – до конца не разобраться в продукте, с которым начинаешь работать. Кажется, что для запуска проекта хватит одного энтузиазма. Абсолютно не так, это полнейшее заблуждение. Хочешь заниматься общепитом – устройся в ресторан хотя бы на месяц и посмотри, как он работает изнутри. Неважно, кем ты будешь: администратором, официантом, помощником по кухне, да даже уборщиком. Так ты поймешь, когда у заведения час-пик, откуда приходят клиенты, какие они, какие блюда заказывают чаще. Но если взять основной ресторанный рынок, то так практически никто не делает.

Однажды я смотрел интересное интервью Собчак с Бузовой. У Ольги есть проект «Буз-Фуд». Очередь на открытии стояла огромнейшая, наверняка больше половины – фанаты. Однако вскоре, как узнала Ксения, заведение стало делать всего лишь 17 чеков в день. Это значит, что бизнес убыточный и работает в минус. Причина в том, что концепт, место, десятки других вещей изначально были выбраны неверно.

Когда общаешься с профессиональным ресторатором, подмечаешь довольно простые моменты. Он всегда делает ставку на локацию, понимает, кто его клиент, почему он придет и сколько ресторатор готов за это заплатить. У нас в России можно по пальцам пересчитать действительно хороших рестораторов, которые запускают успешные проекты и продукты. Основная ошибка в том, что мы не хотим глубоко погружаться в процессы, есть лишь желание пробежаться по вершкам и получить отличный результат.

Вот несколько простых советов, которые стоит применить, запуская бизнес.

Поговорить с экспертом в данной области.

Поработать в этой теме хотя бы месяц-два, чтобы понимать суть.

Найти в команду профессионала, с которым разделишь обязанности, – пусть он будет в этой области лучше и компетентнее тебя.

Соблюдай три простых правила – и вероятность успеха увеличится в разы.

У меня есть два отличных, абсолютно противоположных друг другу примера. Подробно о них расскажу в следующих главах, а пока изложу коротко. Первый пример такой: когда я задумался о кофейне, то поступил просто – позвонил знакомому и попросил рассказать о данном бизнесе. Это избавило меня от множества ошибок на старте. Мы открыли три точки менее чем за полтора года. Это был отличный результат. Обратный пример – общепит в Китае: я поехал в новую для себя страну, к новому партнеру, совершенно не зная ниши. Все это казалось крутой авантюрой. Я был уверен, что получится. Не получилось...

Выполни я тогда все свои рекомендации, которые даю здесь, – уберег бы себя от множества ошибок и провалов еще в начале пути.

*Предпринимательство и приключенческий авантюризм зачастую переплетаются. Все говорят, что бизнесмен – это некий романтик, который просто обязан изменить мир, сделав его лучше. Мое же сугубо личное мнение – предприниматель в первую очередь должен понимать, как зарабатывать деньги, а вся романтика – потом.*

Еще одна поучительная история. Три часа ночи. Раздается телефонный звонок. На том конце провода мне говорят: «У нас разбилась машина». Мы только начали заниматься грузоперевозками, проработав чуть меньше года. Мой партнер отвечал за водителей, и одна из машин, которой управлял его отец, перевернулась на трассе. Мы не довезли продукцию до клиента, она разбилась, машина не на ходу, водитель в больнице. Звонок, который ты вряд ли когда-нибудь будешь готов получить. Мы всегда надеемся, что неудача – это вопрос везения, фортуны, чего угодно, но точно не ответственности.

Что это ДТП означало для нас тогда? В один момент мы потеряли грузовик стоимостью 1,5 миллиона рублей, внутри него – груз (питьевая вода), еще примерно на полмиллиона. Лишились водителя, который мог бы работать дальше, – не знаю, как оценить данный риск, тем более это отец моего партнера. Мы также потеряли контракт на машину. Фура в тот день должна была поехать в рейс, вернуться и снова отправиться в дорогу. Ситуация казалась просто нерешаемой. Смотришь на все это и ловишь себя на мысли, что не знаешь, как поступить дальше.

Именно в такие моменты проявляется характер либо же его отсутствие, но этому точно не учат в школах или на модных тренингах. Да и в целом я не уверен, что к этому можно как-либо подготовиться.

По-хорошему, любому предпринимателю, особенно тому, кто занимается логистикой, нужно понимать заранее, что делать, когда основного актива не станет. Не все бизнесмены планируют и управляют рисками. Но важно знать: бывает такое, что машины разбиваются, ломаются, могут пропадать водители, происходить ДТП и т. д.

Тогда я был морально разбит. И самое сложное в такой ситуации – начать думать конструктивно, делая что-то по существу. Хочется превратиться в маленькую девочку, обнять себя за коленки и горько зарыдать. Но нужно показать своей команде, что все под контролем.

*Одна из основных функций хорошего предпринимателя – когда все видят огромную проблему, предложить решение, разделив его на мелкие задачи.*

Сейчас, оглядываясь на ту ситуацию, я думаю, разумнее было бы закрыть бизнес. Но тогда мне показалось, что его можно спасти, и мы пытались это сделать. Стали искать того, кто исполнит контракт за минимальную маржу, небольшую наценку, чтобы заработать хоть какие-то деньги и не получить штраф. Начали активно обзванивать всех подряд: транспортные компании, друзей, кто бы мог как можно быстрее выйти на маршрут. Затем посчитали, сколько

денег осталось и на что их можно потратить. Разумеется, напрасно было пускать средства на восстановление машины, какой смысл?

Мы пришли к партнерам, у которых заказывали груз, и попросили авансировать наши перевозки. Обещали обязательно возместить всю воду. Как ни странно, компания согласилась: это было в том числе и в ее интересах – чтобы обеспечить склады продукцией. Далее мы попытались оценить масштаб трагедии – фура восстановлению не подлежала. Самым быстрым решением оказалось продать ее в ближайшее время, разобрав на запчасти, и получить с этого максимум.

*Если хочешь получить деньги срочно, когда выставляешь объявление на площадки, обязательно нужно настроить рекламу и купить топ-размещение. Поставить интересную цену и после этого торговаться. Деньги прямо сейчас гораздо лучше, чем через месяц, по крайней мере в таких ситуациях, как наша. Это правило срочной продажи.*

Следующим моим шагом стал банковский кредит, по которому, кстати, я рассчитался только в конце 2018 года. Я взял деньги на новый грузовик. Причем самое интересное: чтобы выплачивать кредит, нужно было покупать две машины, поскольку одна только оборачивала бы его в ноль. Так я взял две машины на заемные деньги, и это была моя главная ошибка. Я не до конца просчитал бизнес-план и не продумал все риски. Итог – я лишился бизнеса. Кредитная нагрузка просто не позволила поддерживать автомобили, зарабатывали только водители. А вскоре я вовсе потерял компанию.

До того как прочтете следующую историю, запомните: не стоит вписываться в непонятные темы. Мы редко совершаем простое действие – думаем.

*Есть два типа предпринимателей. Одни слишком много думают, но ничего не делают. Другие делают, но не думают. Важно поддерживать баланс.*

Мои знакомые занимались покраской автомобилей, тюнингом, жидкой резиной и уверяли, что тема крутая. В целом парни производили хорошее впечатление, но, как оказалось позже, это вообще ничего не значило.

Парни предложили вместе делать однокомпонентные полимеры. Технология казалась до неприличия простой. Химреагенты засыпали в бочку, перемешивали чуть ли не лопатой, потом разливали по бутылкам. Уже здесь стоило бы понять, что наличие собственного производства вообще ни о чем не говорит. Самое главное, когда имеешь дело с продукцией, – это сбыт. А как именно это делать, ребята понятия не имели. Мы договорились, что они производят, а я продаю. И начали работать.

Сколько лет уже прошло, а я все не могу понять, на кой черт туда полез и какого результата ждал. Но тем не менее мы вложили денег в создание упаковки, дизайна, придумали бренд G-Skin. Зарегистрировали компанию и через третьих лиц вышли на дистрибьютора, который поставлял продукцию в «Ашан». Причем то, что производили именно мы, ему было не нужно. Он попросил сделать какую-то другую вещь, мы заморочились и только после этого отправили на реализацию. Разумеется, оплату мы получили очень не скоро. То есть мы вложились в продукт, поставили, но не подумали, когда за него рассчитаются. Хотя я до этого сталкивался с дистрибуцией и понимал, что большинство розничных сетей платят с задержкой. В результате деньги поступили через полгода.

На все эти дела я потратил много времени практически впустую. История кончилась тем, что мы сделали две поставки. Попытались продать эту жидкую резину, она оказалась толком никому не нужной. Мы провозились пару месяцев, и, зафиксировав очередные убытки, я тихонько вышел из партнерства. Эта история о потерянном времени и деньгах основана на простом правиле: сначала думаешь, потом делаешь. И тогда я это правило нарушил.

Сейчас, прежде чем запустить проект, я просчитываю все заранее: когда придут деньги, каким образом бизнес окупится. Пытаюсь сделать элементарный бизнес-план. И сам себе отвечаю на ключевой вопрос: кто мне заплатит деньги и за что.

Это сейчас я рассказываю лайфхаки и даю советы, исходя из своего опыта, как сам видишь, временами горького. Однако, когда я продавал детский комод, мне и в голову не приходили подобные мысли. На тот момент мой долг составлял 9 миллионов рублей, через четыре месяца он увеличился до 12, а еще чуть позже превратился в 14. Кредит на кредит, проценты на проценты. Мои долги летели вниз как снежный ком, все нарастая и нарастая. Я каждый день думал, что хуже уже некуда. Как оказалось, всегда есть куда расти, даже долгам.

Сегодня я расплатился по всем долгам до единого. У меня несколько компаний, крупнейшая сеть франшиз в РФ и маркетинговое агентство. У меня есть все атрибуты успеха, которые проповедуют блогеры и бизнес-тренеры. Но я помню, как к этому шел, и не хочу забывать, насколько это было непросто. Это моя история настоящего предпринимателя, и впереди тебя ждет 17 глав хардкорного опыта, сделавшего меня тем, кто я есть. Хорошего чтения.

### **Правила настоящего предпринимателя**

Еще до старта бизнеса подумай, откуда будут приходить клиенты, – без этого не стоит вообще ничего начинать. Погрузись в нишу. Поговори с тем, кто в ней ориентируется, и найми профессиональную команду.

Иногда закрыть бизнес – гораздо более верное решение, чем брать кредит на его спасение. Плохо просчитанная бизнес-модель, неучтенные риски – все это ямы, в которые бизнес может провалиться в момент. И это ответственность предпринимателя – предвидеть эти ямы еще на старте. Считай и закладывай бюджет на такие ситуации заранее, поскольку неизвестно, когда прозвучит тот самый ночной звонок.

Планирование и подсчеты имеют смысл, если действуешь по этим планам. Думай, а затем делай, но не наоборот. Прежде чем что-то начать, обязательно набросай первоначальный бизнес-план, чтобы понимать, откуда будут приходить деньги. Если видишь, что деньги не придут, а вариантов повлиять на это нет, то даже не стоит начинать. Не нужно надеяться на удачу.

## Глава 2. Начало

В Екатеринбурге редко бывают холодные зимы. Но та была именно такой. В офис на работу я буквально бежал, чтобы поскорее включить свою любимую капельную кофеварку и хоть немного согреться. Это была моя первая настоящая работа, и я с огромным удовольствием погружался в офисную жизнь. Пока за окном бесновался ледяной ад, я садился в свое потертое, расшатанное кресло (надо сказать, что это я расшатал его; я был довольно крупным представителем офисного планктона) и под шум кофеварки погружался в чтение деловой литературы. В те времена было модно выписывать «Секрет фирмы», и именно в этом журнале я случайно наткнулся на историю Льва Хасиса: парень работал в компании X5 Retail Group – это крупный сетевой холдинг, известный под брендами «Пятерочка» и «Перекресток». На тот момент Лев зарабатывал около 20 миллионов рублей в месяц! В моей голове возник вопрос: почему я работаю и получаю 20 тысяч рублей, а он тоже 20, тоже рублей, но миллионов? Мы тратим примерно одинаковое количество времени на работу, зарплата что у меня, что у него оценивается за месяц, но почему-то он получает в тысячу раз больше. В тысячу! Именно тогда я выработал для себя очень простое правило, которое привело к тому, какой я есть сегодня.

Мой путь к миллионам начался, как водится, с мечты. Большой красивой мечты о работе в «Евросети». Меня очень грели слухи, что там зарабатывают неприлично много. В то время я был вполне обычным студентом СГУПС, и весь мой заработок составлял 2500 рублей в месяц – по контракту на игру в баскетбольной команде университета. Этот гонорар был призрачно далек от расценок NBA и меня, конечно же, не устраивал. Да его особо и не платили. Все, что мы реально получали, – это суточные с выездных игр. То есть мы ехали всей командой в другой город, нам ежедневно выдавали какие-то крохи, которые мы, естественно, сэкономили и потом на них и жили. Зато нас кормили – в «Кухине». Аж на 400 рублей! Для меня, тогда еще студента, это было как праздник. Не высокая кухня, но вкусный, почти домашний суп, второе и компот – все как полагается. В остальное время я выживал в общежитии по классической схеме «Раз картошка, два картошка». Я проходил по комнатам общежития и, изображая досаду, говорил, мол «собрался суп варить, а тут буквально одной картошины не хватает, выручайте». И меня выручали одной-двумя картофелинами. Кто-то давал лук, кто-то масло. Соль и сковородка у меня, к счастью, уже были. Так и набиралась целая порция жареной картошки на весь день. Стоит ли говорить, что сейчас жареная картошка вызывает у меня чувства, о-о-очень далекие от ностальгии?

Парень я был неунывающий и деятельный, так что имел в своей голове очень четкое представление «как оно должно быть». Представление довольно наивное, если не сказать бредовое. Я решил, что мне нужна работа. Непременно в ночную смену и очень-очень желательно в сфере продаж. Такие трудносочетимые критерии отлично ложились на салоны, в которых продавались мобильные телефоны, ведь, как я слышал, менеджеры там зарабатывают неприлично много. Но в «Евросети» в то время все никак не открывалась нужная мне вакансия. Не хотелось им в 2005 году открывать круглосуточные точки, хоть убей.

А денег мне очень хотелось. Амбиции уже тогда росли быстрее меня, и, как итог, из баскетбольной команды меня также «попросили». Ведь я считал, что достоин большего, а они объективно считали, что толком я играть и не умею. Был ли я согласен? Конечно нет. Но жизнь изобретательна в намеках, и в тот момент один из моих партнеров по игре, Стас Лапшин, получил травму пятки. Ему было 19 лет, учебу он полностью заменил спортом, как и я. Но его травма поставила жирный крест на его баскетбольной карьере. Врачи не давали точных прогнозов на полное восстановление, и будущее Стаса стало максимально неопределенным, ведь ничем, кроме баскетбола, он не занимался. Вдобавок к этому примерно в то же время я посмотрел интервью с известным баскетболистом из NBA. Он абсолютно честно рассказал,

что в профессиональном спорте есть тонкая прослойка игроков высшего класса, звезд, легенд, которые зарабатывают действительно хорошие деньги. Остальные же, кто не дотягивает до этой касты, как-то живут, но больше прозябают и тратят свою жизнь без надежды на лучшее будущее.

Прозябать я очень не хотел, я хотел зарабатывать много, желательно неприлично много. Получив отказ по контракту, я спокойно решил: не очень-то и хотелось – и с головой окунулся в поиски работы.

На первом же собеседовании (в компании по продаже воды) я услышал заветные цифры. Собеседование было групповым, на 20 человек. Нам, молодым-горячим студентам, рассказывали о том, как перспективно работать и продавать воду. Меня совершенно не смущало, что собеседование проводилось поздно вечером, в обшарпанном классе старой школы, что презентацию компании нам «показывали» буквально мелом на школьной доске. Меня интересовало одно: сколько можно заработать?! Ну а девочка Катя (загорелая, будто уснула в солярии) сполна оправдывала все мои ожидания. Да и как же ей не оправдывать, если в руке у нее постоянно мелькал настоящий смартфон! Nokia 6630, здоровенная футуристичная штукovina, цену которой я представлял лишь примерно. Вот это уровень! Вот это компания! Иррациональный восторг застилал глаза.

Катя щебетала о том, что нужно стоять в торговом центре и предлагать людям заказ кулера или воды. Она заливалась соловьем о том, что «мы лидеры по доставке» и «у нас дружный коллектив». Все это выглядело сюрсом на фоне рваного линолеума и парты далеко мне не по росту. Но это были мелочи, ведь я буду менеджером!

Тогда я думал: «Насколько это круто! Менеджер же? Менеджер!»

Вопрос денег оставался ключевым, и я спросил: «Сколько можно заработать?»

Сейчас я понимаю, что ответ был скользким и рассчитанным именно на таких, как я, горячих ребят. Мне ответили: «У нас был Толя Черных, и он заработал 30 тысяч рублей в месяц!»

«Твою ж мать! – подумал я. – Тридцать тысяч, Толя Черных! Охренеть!»

Тогда меня не слишком волновало, что в отделе работает 60 человек и средняя зарплата у них 6 тысяч в месяц. Ведь есть же Толя Черных, который заработал 30 тысяч!

*Так я впервые в жизни стал менеджером, и, как оказалось, стал им на всю жизнь.*

Вообще мне нравится слово «менеджер». Это человек, который руководит как минимум 3–5 подчиненными, это тот, кто управляет. И предприниматель – тоже менеджер. Просто управляет он большим количеством людей и процессов. Предприниматель – это менеджер, выходящий за рамки определенности и берущий больше ответственности, нежели прописано в его рабочем регламенте. По неизвестным причинам менеджерами стали называть всех вокруг: менеджер по рекламе, маркетингу, продажам и т. д. Про менеджера по уборке помещений даже шутка есть. А на деле все эти люди, просто выполняющие свою работу, – специалисты, не более. Ответственность специалиста определяется задачей. Ответственность менеджера внутри компании определяется показателями.

Ответственность предпринимателя, стоящего во главе бизнеса, определяется им самим. И это тоже менеджмент, просто на уровне пространства, где нет определенности и правил, нет твердого показателя, которого нужно достичь, нет планки, до которой надо дотянуть. Предприниматель, как менеджер, сам решает, куда и с какой скоростью идет. Но чтобы стать предпринимателем и получить ключи от этого пространства – нужно стать хорошим специалистом, а затем и менеджером.

*Мера ответственности, то, какую ответственность ты готов взять и нести, определяет, какой ты менеджер, предприниматель и человек в целом. Вот и все.*

Самая первая реакция здорового человека – уйти от ответственности, переложить ее на кого-то. Так наш мозг защищается от лишних энергозатрат. Эволюционный механизм, не

более. Однако есть интересный факт: стоит посмотреть на окружающий мир, и выясняется, что абсолютно все вокруг нас – результат какого-то решения, кем-то принятой ответственности. Это может быть все что угодно. Дороги, столбы, парки, наше законодательство, продукты в магазинах, то, как выглядит реклама на баннерах, – все это чьи-то когда-то принятые решения.

Прямо сейчас я сижу в дорогом торговом центре «Аура» и дописываю эту главу. Кто-то однажды решил построить его и сделал это. А потом кто-то решил открыть здесь «Шоколадницу» – и открыл. Оба этих человека – предприниматели, то есть менеджеры, берущие ответственность в поле риска и неизвестности. Чаще всего мы абсолютно не задумываемся о таком, о людях, которые научились принимать решения и нести за них ответственность. Эти люди и есть менеджеры и руководители. Как они стали такими? В ответ я могу рассказать лишь свою историю.

Я начинал с обычного промоутера. Смена длилась четыре с половиной часа, нам нужно было продавать кулеры для воды. Большинство ребят, придя на рабочее место, просто стояли, переписывались в телефонах, чатились. Девочки шли болтать с подружками, промоутерами других компаний, пили с ними чай и пытались как-то убить время.

В отделе нас было более 30 человек. В первый же месяц я попал в пятерку лучших продавцов. Просто в какой-то момент понял, что если пришел – работай по максимуму все отведенное время. Деньги в конце месяца зависят только от того, как я проведу эти четыре с половиной часа в день. И если на протяжении всей смены буду общаться с каждым клиентом, стараться продать как можно больше, то неизбежно приду к результату. Это довольно простое, но в то же время ценное правило.

*Если пришел на работу – выкладывайся на максимум в отведенное тебе время.*

У меня не было опыта продаж, и, по большому счету, я ничего не умел. Боже, у меня даже костюма нормального не было! Мой костюм, еще со школьного выпускного, был максимально нелепым, песочного цвета и сидел на мне как на пугале, а туфли я купил на заемные деньги в самом позорном магазине города. О, что это были за туфли! Если бы снимали фильм ужасов про обувь – они получили бы главную роль!

Место, а если правильно, точка мне досталась по праву наивного. ГУМ, третий этаж, дальний темный угол. Самое худшее место для менеджера с соответствующими навыками и в самом нелепом костюме. Почему худшее? Скажите мне, кто, ну кто доходит до третьего этажа ГУМа?! Правильно, никто (даже в лучшие времена этого торгового центра проходимость там была смешная). Я ничего этого не понимал и какое-то время пребывал в эйфории неведения. Наверное, это мне и помогло. Я не знал, что есть другие точки, например в «Домоцентре», где люди покупают что-то для ремонта, и там очень уместно предлагать кулер. Я не понимал, что мой промо-номер 439 – это номер порядковый и что в компании огромная текучка. Я совершенно не отдавал себе отчета в том, что в ГУМе люди совершенно не собираются покупать воду, даже если добрались до моего угла на третьем этаже. Я просто был доволен своей должностью менеджера и делал то, что получалось.

А что у меня хорошо получалось? Улыбаться. И как оказалось, улыбка – вполне себе двигатель продаж. Представь картину: здоровенный детина, под два метра ростом, стоит в торговом центре, улыбается и предлагает людям воду. «Угощайтесь водой!» – радостно кричал я свой слоган и шагал навстречу редким посетителям моего захолустного этажа.

Судя по всему, моя первая сделка и состоялась благодаря моей «улыбательности». Неведомо каким чудом на третий этаж поднялась приятная женщина в возрасте. Искала она тут все что угодно, только не воду. Я со своей широченной улыбкой «пошел в атаку» и оттараторил заученное предложение. Она задумчиво взглянула на меня и спросила:

– Студент?

– Студент. (Похоже, мой костюм не сработал, как положено, и менеджер во мне не слишком читался.)

- Ел сегодня?
- Пока еще нет. (Это все меньше походило на продажу воды.)
- Воду закажу – заплатят?
- Да, 100 рублей получу.
- Давай свою воду. Закажу прямо сейчас, хоть поешь нормально.

Это была сделка? Это была сделка! Но даже больше меня этой заявке удивилась наш оператор Серафима (да, такое имя):

– Код точки 05, оформите сделку! – донельзя гордый собой, объявил я в трубку.

– Ноль пять? Это ГУМ, что ли?! Саш, у тебя там воду заказали или что? – Серафима удивилась очень искренне.

– Да, заказ, кулер и вода. В ГУМе. (До меня по-прежнему не доходило.)

– Ну хорошо. Точка 05, заказ принят. Поздравляю, Саш, – голос у Серафимы был полон недоумения.

Уже гораздо позже я понял, в какое гиблое место меня поставили, но даже там я умудрился сделать рекорд. Работа в классическом понимании – это пятидневка. Суббота и воскресенье – выходные, по такому графику все и работали. Но мне в голову пришла светлая идея, что торговый центр – это еще и место развлечений. А когда людям развлекаться, как не в выходные дни? И я стал брать дополнительные смены. Пока все менеджеры отдыхали, я утром и вечером стоял на своей гиблой точке, улыбался и продавал, продавал, продавал. То есть я, просто улыбаясь и держа фокус на конкретной задаче в течение четырех с половиной часов, становился все более эффективным специалистом! Мысль элементарная, но приходила она не ко всем.

*Идея-то элементарная и применимая в любом бизнесе. Чем больше и лучше я буду общаться с клиентами, тем лучше будет результат в конце месяца. Просто-напросто нужно качественно делать свою работу.*

В первый месяц я получил 12 тысяч рублей, во второй – уже 25. Это был 2005 год, средняя месячная зарплата на рынке составляла 10–12 тысяч, представляете? А я получил 25! Моя мама зарабатывала в два раза меньше. Я задумался: парень без опыта работы на второй месяц получает 25 тысяч рублей. Из нашей команды таких была еще пара человек. Единственное, чем мы отличались от других, – все четыре с половиной часа активно знакомились с людьми и заинтересовывали их продуктом. Всё!

Тогда моя жизнь была более чем насыщенной. Я учился (кое-как, надо признать), продавал воду, а вечером передавал заявки. У операторов я был любимчиком, поскольку сам (сам!) перезванивал всем своим клиентам, все уточнял и передавал операторам максимально подробную заявку.

Мобильники в то время были не в ходу. У самых модных студентов был телефон с популярным тогда тарифом «Джинс»: первые три секунды разговора не тарифицировались. О, это было особое искусство, сродни самурайскому: нужно было молниеносно, как взмах катаны, взять трубку и в три секунды разговора вложить максимум информации.

Я был не модным студентом, поэтому заявки передавал со стационарного телефона в своем общежитии.

Выглядело это, конечно, довольно необычно. Я жил на этаже со студентами из Северной Кореи. Дружные, сплоченные смуглые ребята. Вечно в костюмах и с лошадиными улыбками (не знаю почему, но у этих корейцев зубы всегда торчали, как на витрине). Вечерами ребята пели свои национальные песни и жарили селедку. И вот я, дождавшись, пока уйдет комендант, садился за телефон передавать заявки (делать деньги, так сказать), а вокруг меня разворачивался форменный коммунизм. Одинаковые что на лицо, что по одежде корейцы, мелодичный хоровой фон и запах жареной селедки. Та селедка, кстати, – второе после картошки блюдо в моем антирейтинге.

Этого ритма я придерживался каждый день, каждые четыре с половиной часа смены, системно и регулярно. А в выходные, в самые часы пик, брал две смены: утром в одном магазине, после обеда – в другом. И конечно же, это давало результат. Я стабильно выходил на 25, 30, иногда и 40 тысяч рублей. Для меня это были какие-то невероятные деньги. Да, я совершенно не отличался от других ребят никаким навыком продаж. Да, эти деньги доставались действительно тяжелым трудом. Но именно тогда я получил первые уроки менеджмента, а точнее, уроки персональной ответственности, которая работала в прямой взаимосвязи: больше фокуса и усилий в решении задачи – больше денег. Элементарная и базовая истина для специалиста.

*Лучшее, что может делать специалист, – это сфокусироваться на том, что приводит к деньгам. Все, что требуется, – упорно заниматься тем, что капитализируется.*

В то время я стал понимать, что существует определенная оценка собственных действий. Как я узнал позже, в японской методологии это называется кайдзен, что значит «путь непрерывного самосовершенствования». Суть метода заключается в том, чтобы каждый день думать, как можно сделать работу еще лучше. С того момента в конце дня я начал делать выводы и давать самому себе обратную связь: что получилось хорошо, что плохо, что можно было сделать лучше? Это были зачатки мышления хорошего менеджера, когда я думал не только о том, как бы больше заработать через усилия, а о том, как больше заработать через улучшение своих навыков, улучшение процессов. Я постепенно лидировал, становился лучшим продавцом, зарабатывал хорошие деньги, мне нравилось, что я делаю.

В таком режиме я проработал год, а потом узнал, сколько получает мой супервайзер, и снова пришел к важному вопросу.

*Какой путь прошел человек, чтобы стать руководителем?*

Никто и никогда сразу не становится директором, этому нужно учиться. Путь, который необходимо пройти, – это звенья цепочки, последовательные действия и приобретение компетенций. Когда я открыл «ХедХантер» и посмотрел на резюме разных директоров, поговорил со знакомыми руководителями, чтобы понять, как они пришли к этому, – я понял, что у каждого был свой маршрут, но всех их объединяло одно: они были сфокусированы на результате. Не на задаче, как специалисты, а на показателях бизнеса. Руководители сфокусированы не на процессах и исполнении, а на точках роста и вариативны в выборе приоритетов задач (и тех, кто их исполняет).

Сейчас я глубоко убежден, что предпринимателю изначально стоит устроиться в какую-либо компанию и постараться максимально быстро сделать там карьеру. Теперь мне это ясно как день. Но в то время я не видел так далеко и действовал, просто исходя из логики и наблюдений. Я поставил перед собой следующую задачу: раз в год менять должность. Мне показалось, что этого промежутка времени будет вполне достаточно. Через пять лет в найме я стал полноценным менеджером, но, прежде чем это произошло, мне предстояло взобраться на следующую карьерную ступень: стать менеджером над специалистами, стать супервайзером.

Я решил подойти к своему руководителю и прямо спросить, что нужно сделать, чтобы стать супервайзером. Это довольно просто. Вопрос – основа коммуникации. Однако, на удивление, мало кто задает вопросы своим руководителям, директорам, людям, которые уже прошли карьерный путь и на сто процентов имеют ответ. Я задал.

Но перед этим разговором я вспомнил, как моя мама всегда дарила конфеты человеку, к которому шла с просьбой, чтобы задобрить его. Я посчитал, что конфеты будут банальны, нужно что-то оригинальное. Краем уха услышал, как мой руководитель говорила, что крут тот мужик, который умеет готовить. Ну что ж, я крутой мужик и задабривать буду тоже круто, решил я.

В то время китайская кухня была особенно популярна, и мне показалось клевой идея приготовить что-то подобное. Выбор пал на блюдо гобаожоу – это свинина в кисло-сладком соусе. И вот я, не готовивший прежде ничего сложнее яичницы, купил свинину и все необхо-

димое и начал создавать шедевр. Нарезал мясо, по рецепту обвалял его в яйцах, сварил какое-то месиво из перца, помидоров и ананасов, обжарил свинину, перемешал все это – и знаешь, в целом вышло неплохо. После такого кулинарного вечера это блюдо запомнилось мне на всю жизнь.

Наутро я поместил свой шедевр в большой бидон и поехал на важный для меня разговор. Встречу решил провести после собрания. Раз в месяц по утрам у нас проводились планерки, присутствие на которых было обязательным. Они проходили в Академгородке, а жил я на Учительской – нужно было ехать с двумя пересадками. Я вставал в шесть утра, полтора часа уходило на дорогу. Представь: раннее утро, толпа пробивается к автобусу и среди нее я с огромным бидоном, от которого за несколько метров пахнет китайской кухней.

Собрание закончилось, и я решительно направился к директору. В моих руках – бидон с уже остывшей, но по-прежнему благоухающей специями свининой.

– Это вам!

– Что это? – недоумевала директор.

– Это я сам приготовил и решил вас угостить. Можно мне с вами поговорить о своем будущем?

Стал бы я так делать сегодня – не знаю, но в тот момент мне это решение казалось идеальным.

– Ну... давай.

До сих пор помню ее обалдевшее лицо. Уверен, меня она тоже запомнила надолго.

– На точках стоят супервайзерами два человека, Вася и Саша, они пришли раньше меня, и они старше. Я тоже хочу быть супервайзером. Что мне для этого сделать?

– Смотри, у нас сейчас эти должности заняты, и если кто-то уйдет, то мы будем тебя рассматривать. Ты же понимаешь, что третий нам не нужен.

– Я видел, что в Екатеринбурге есть такая вакансия, – не отставал я.

– А ты готов переехать?

– Готов, – без раздумий ответил я.

– Хорошо, теперь ты супервайзер. Собирайся в Екатеринбург.

Я удивился, насколько быстро человек принял решение, которое в какой-то степени изменило мою жизнь. Все, что нужно было сделать, – просто проявить инициативу и быть готовым переехать в другой город. Я очень долго шел к этому разговору, проигрывал его в голове, было дико страшно, но все снова оказалось гораздо проще. И хоть свинина в бидоне и была перебором, но кто знает: задай я вопрос без такой оригинальной подготовки, получил бы я эту должность? Так или иначе – я супервайзер, чему был безумно рад. Я ехал в Екатеринбург уже менеджером.

Было в этом назначении одно большое «но». На тот момент я не имел абсолютно никакого опыта работы руководителем. Все, что я мог делать, – это копировать модель предыдущего человека, не понимая множества основных правил. Будь у меня тогда те знания, которые есть сейчас, я бы с первого дня сконцентрировался на совершенно других вещах.

Например, регулярный качественный наем квалифицированного персонала, системное увеличение его компетенции. Менеджмент и контроль по KPI, то есть выставление конкретных опережающих показателей и понимание, как работать с ними. В сухом остатке всех интересует чистая прибыль. Оборот, внутренние процессы, улучшение продукта, удешевление производства, маркетинг, упаковка – все это внутренние процессы, и менеджер должен ими управлять, но конечной целью бизнеса для хорошего менеджера должно быть увеличение чистой прибыли. А на нее влияют количество покупок, средний чек и маржинальность сделки. Тогда я всего этого, конечно же, не понимал.

*Еще одно открытие для меня – руководитель может быть глупее подчиненного. Даже подумать не мог, но, как оказалось, такое вполне возможно.*

Тогда я делал то, что требовалось, однако все же старался предпринимать шаги, которых от меня вовсе не ждали. Это хорошая привычка, которая приводит к росту. Например, я готовил тренинг для своих продавцов и предлагал проводить его и для других отделов. Или придумывал какие-то акции.

Примером стал мой коллега – он работал с торговыми представителями и переносил свой прошлый успешный опыт по части мотивации сотрудников на текущую модель. Он знал, что люди реагируют на простые стимулы. То есть сложные механизмы далеко не всегда приводят к результату. Мне казалось, что нужно делать что-то невероятное. Коллега же предлагал запустить конкурс: кто больше продаст – тот получит билеты в кино. Мы пытались найти какое-то мудреное решение с обучением сотрудников, ломали голову над мотивацией. Он же показал, что простые шаги могут гораздо быстрее и эффективнее привести к цели.

Я долго работал руководителем отдела продаж и понимал, что следующая ступень – должность директора. Я не стеснялся своего возраста (на тот момент мне было всего 22 года), а лишь размышлял, что нужно сделать, чтобы стать выше. Я думал так: «Директор по продажам – это тот, кому подчиняются руководители. Значит, должно быть несколько руководителей, логично? Да. А если я сам пока только такой руководитель, то не могу же быть в подчинении у себя самого. Получается, чтобы стать директором, нужно набрать в штат еще нескольких менеджеров, таких как я?»

В тот момент мне в голову пришла довольно странная, но в то же время простая идея – открыть еще один филиал. Я стал перебирать варианты, каким образом это осуществить. Мы тогда работали в филиале, возили воду из Новосибирска, так как у нас не было завода в Екатеринбурге. И я подумал: «А что, если начать возить воду и в соседние города, не имея собственного склада?»

За эту инициативу я получил от непосредственного начальника крупное порицание в нецензурной форме. И я его понимаю: все ж нормально было, пока я, такой весь инициативный, не начал мутить воду в этом болоте. Вот только он не знал, что копия моего письма с этой инициативой ушла еще и к директору компании (случайно, клянусь!) и тот смог оценить идею по достоинству. Что значит «смог оценить»? Да просто так совпало, что мое письмо прилетело ему в момент разноса, который ему учинял владелец компании за отсутствие развития. И директор возьми да и ляпни, что прямо сейчас на старте очень перспективный проект масштабирования аж на 20 новых городов!

Так его и назвали: «Проект +20». Добавим 20 новых городов за один год!

Хорошо это или плохо, но инициатива любит инициатора, и на переговорах я, конечно, акцентировал, что если мы реализуем мою идею, то в новых филиалах потребуются директора. На эту должность, естественно, выдвинул себя. Решение оказалось настолько простым, что позже я сам ему удивлялся.

Так меня назначили директором по продажам. Создали структуру компании, утвердили, открыли должности двух руководителей и директора «под меня». Все произошло очень быстро, без заминок и сложностей. Я оборачивался назад и спрашивал себя: «И это все? Вот так все просто-просто?»

Могу сказать, что самые крутые решения, которые в дальнейшем приводят к результатам, – самые простые. Не нужно бояться простоты.

Проработав год уже на новой должности, я пришел к тому, что хочу стать директором филиала. Я понимал, что внутри компании в ближайшее время сделать это точно не получится, на то были причины. Значит, следует искать другую компанию, в которой это можно осуществить. На «ХедХантере» висела подобная вакансия в компанию «2ГИС».

*По своему опыту говорю: собираешься уходить – сначала найди куда. Аналогично: планируешь уволить сотрудника, сперва найди ему замену, только потом увольняй.*

Итак, чтобы устроиться в «2ГИС», мне необходимо было пройти конкурс. Но для начала я решил поговорить с кем-то, кто уже работал в этой компании, чтобы понять, что важно людям, которые будут проводить собеседование со мной. Вскоре мне удалось найти девушку, которая была тренером в этой компании. Я в очередной раз воспользовался элементарным приемом – задать вопрос. Позвонил и сказал: «Привет, я Саша, хочу на должность директора. Скажи, пожалуйста, какие внутренние требования имеются? Что нужно и что не нужно делать? Почему открылась вакансия?» Она ответила, что начальство хочет видеть на этом месте человека, который понимает значимость команды и умеет ее организовывать. О чем я позже написал в резюме? Конечно, о том, какую важную роль играет команда в компании. Расписал весь свой опыт через призму и видение руководителей. Составил сопроводительное письмо с примерным планом действий, которые уже совершал на основании анализа нашей беседы. Разумеется, это их по-настоящему зацепило, и меня пригласили на встречу. Я прошел цикл собеседований, везде говорил то, что от меня хотели услышать, и вскоре был принят на должность. На тот момент я стал самым молодым директором филиала, пройдя конкурс, как позже узнал, из ста человек на место. Расскажу об этом конкурсе в следующей главе.

Дождавшись утверждения в «2ГИС», я сообщил на прежнем месте, что увольняюсь. Однако мосты не сжигал и попросил при возможности позвать меня обратно на аналогичную должность. Аргументировал это тем, что если она появится, то я буду сотрудником с ценным опытом. Забегая вперед, скажу, что меня позвали обратно уже через полгода.

Пока я двигался по карьерной лестнице, в моей голове созрели три ключевых вопроса руководителя. Любой бизнес-процесс строится вокруг них.

Что нужно сделать?

Кто это сделает?

Как он это сделает?

Если регулярно задавать эти вопросы самому себе, своим подчиненным и менеджерам – можно выстроить четкую процессную структуру, в которой ошибка всегда отражается на показателях, а те могут четко указать, чьи компетенции позволили ошибке случиться.

Например, мой недостаток компетенций позволил мне пройти самый дорогой в моей жизни тренинг. Этот урок обошелся мне в 600 тысяч рублей и стал, пожалуй, ключевым в моем бизнес-образовании.

Я работал супервайзером и рвался идти дальше. Надо мной стоял директор по продажам, и в команде с ним мне не слишком удавалось выполнять задачи, которые ставили перед нами. В какой-то момент этот директор ушел, должность стала вакантной, и я предложил свою кандидатуру – как ты видишь, это стало для меня почти рутинным действием. Вижу возможность – хватаюсь за нее.

Начальство объяснило, что я еще молод, поэтому мне дали возможность стать только исполняющим обязанности. По факту я был единственным человеком, кому можно было доверить те задачи. Директор, место которого я занял, получал 120 тысяч рублей, а моя зарплата так и осталась на уровне 60 тысяч, хотя работы стало больше. Однако мне предложили неплохие бонусы – 600 тысяч (!), и я, естественно, согласился. Скорее всего, я бы согласился и без бонусов, но эта сумма меня просто окрылила. В то время я мечтал о новеньком «Форд Фокус». И моя мечта в единый момент стала как никогда близка к исполнению.

Я вступил в должность и получил таблицу с показателями, к которым должен был прийти к концу года. Я не слишком в нее погружался и под девизом «Бери больше, кидай дальше» приступил к работе. Я продолжил делать то, что умею, – отвечал за привлечение клиентов. К своему удивлению, ожидаемый бонус я так и не получил.

Возмущенный и недоумевающий, я пошел к финансовому директору.

– Татьяна, почему я не получил свой бонус?

– Так ты же показатель не выполнил.

– Но вы же не объяснили, как его выполнять.

– Ты ведь сам вызвался быть топ-менеджером, почему я должна тебе что-то объяснять?

Я зашел в свой кабинет, сел на стул, который еле выдерживал мою комплекцию, и откинулся на спинку. В прострации я смотрел на экран монитора, где были те самые цифры, и понимал, что только что потерял больше полумиллиона! В эту секунду мой новенький сверкающий «Форд Фокус» уехал от меня, прогудев на прощание.

Спустя полминуты я начал делать то, что должен был сделать сразу, – заполнил показатели таблицы и вдруг понял, что не выполнил ключевой показатель: активная клиентская база. В таблице присутствовали все данные, причем с отличными результатами, но активная клиентская база оставалась практически на нуле. Целый год я вообще с ней не работал! В глубине души я надеялся, что показатель каким-то случайным образом вырастет сам. Это была моя главная ошибка. И я осознал, что директор оказалась права и я не получу ровным счетом ничего.

А ведь я мог прийти чуть раньше, признаться, сказать, что план, скорее всего, не выполнится в этом показателе, но вырастет в другом. Я мог предложить перенести процент, вес показателя, сделать еще что-то, но совершенно ничего не предпринял!

На тот момент я был настолько раздавлен, что первым желанием было обидеться на всех и уйти. Обвинить в этом кого угодно, только не себя.

Размышляя обо всем этом два часа подряд, я все же понял, что получил самое дорогое и ценное бизнес-образование в жизни. Позже выяснилось, что я никак не мог повлиять на те графики и цифры, в которых изначально не мог разобраться. Зонай влияния был кол-центр, а он находился вне моей ответственности. Однако это никак не влияло на ситуацию в моменте. Я получил новую должность, но действовал по-старому, исходя из прошлого опыта. От меня требовались иные компетенции, иной фокус, а я пошел проторенной дорогой, за что и поплатился.

У меня было два варианта развития событий: либо встать и уйти, обидевшись на все и вся, либо извлечь из ситуации правильные выводы и пойти дальше, имея новый опыт и еще больше мотивации. Ну ушел бы я, и что? На мое место пришел бы другой человек. Это был вопрос больше самому себе: «А что, если?..» Вдоволь порефлексировав, я просто признал: «Ну да, я дурак, получил опыт и могу сделать из этого какой-то вывод». И я сделал.

Я собрался с мыслями, разобрал заново все показатели и понял, как необходимо двигаться дальше. Договорился с начальством о новых условиях на следующий год. Мы сошлись на адекватных цифрах и на квартальных, а не годовых премиях. Поняв друг друга, каждый приступил к своей работе.

Чем отличается исполнитель от менеджера? Менеджер принимает решения, которые выходят за зону его ответственности. Навык, который я сам начал применять, как только с ним познакомился, – проактивность. Что этот навык значит для меня? Я думаю на несколько шагов вперед, прежде чем сделать что-либо. Не жду команды извне, чтобы действовать. Иногда менеджмент напоминает игру в шахматы, где ты учишься представлять, что может случиться после принятого тобой решения. Предполагаешь, что произойдет. Этому и другим глобальным вещам учится менеджер. И, в том числе – ставить большую цель, определять задачу, декомпозировать ее до мелких подзадач, разделять по временным промежуткам и понимать, как им следовать.

Если ты сейчас работаешь в найме, то постараюсь дать лучший совет, который точно поможет тебе вырасти (если применишь, конечно). Внимательно посмотри на то, что происходит вокруг. Проанализируй и найди любую нелогичность, где компания теряет деньги или недорабатывает. Подумай, как лично ты можешь это изменить. Затем открой почту и напиши собственнику компании либо руководителю свое предложение. Распиши подробно всю идею, какой бюджет для нее нужен, и укажи предполагаемый результат, который обязательно будет

плюсом для фирмы. Напиши, что готов сделать лично, не проси за это ничего, только ресурс для реализации. *Атенишен!* С вероятностью 80 % тебя отправят куда подальше. Как говорится, готовься к худшему, надейся на лучшее. Не расстраивайся, напиши еще раз, попросив дать конструктивную обратную связь. Будешь регулярно писать подобные письма – за полгода, максимум год станешь руководителем и удвоишь или даже утроишь свой доход.

В начале своей карьеры я раздавал листовки, сейчас же владею несколькими компаниями. Все, чего я добился сегодня, я получил благодаря принятию ответственных решений – они и помогли мне стать эффективным менеджером и максимально результативно двигать свою команду вперед. Если бы тогда, в мои 20 лет, мне хоть кто-то сказал, на что стоит обратить чуть больше внимания, какую информацию найти и применить, – я бы абсолютно по другому построил карьеру и, возможно, достиг бы многого в разы быстрее. Не упирался бы в стену, не бился об нее головой, словом, избежал бы ошибок и получил ценный опыт, в том числе управленческий.

### **Правила настоящего предпринимателя**

Держать фокус на том, что приводит к деньгам. Как правило, это продажи и взаимодействие с клиентом. Клиент приносит деньги в бизнес. Если ты с ним не взаимодействуешь, не общаешься, не продаешь – денег не будет, каким бы замечательным ни был твой продукт.

Собирать обратную связь. Как минимум с самого себя. Каждый день задавать себе вопросы: «Что я делал сегодня в своем бизнесе? Что можно было сделать лучше сегодня?»

Очень важно отслеживать свой предыдущий карьерный маршрут, чтобы видеть в перспективе, какие есть возможности для роста. Но не менее важно наблюдать за вышестоящими коллегами или людьми, достигшими большего результата. Нужно задавать себе и им вопрос «Как у тебя это получилось?». На их пути наверняка были простые, но очень действенные решения, приведшие их к результату.

Не знаешь – спроси, видишь потенциальную возможность – спроси, можешь реализовать себя в чем-то лучше, но не видишь возможности – спроси. Глупый, но заданный вопрос в сто раз лучше умного, но незаданного. Элементарная истина, но ею мало кто пользуется. А ты пользуйся.

Сложные действия в итоге проигрывают простым. Если что-то можно сделать проще прямо сейчас, то не нужно выдумывать дополнительные стратегии и уловки.

Смена деятельности, увольнение сотрудника, назначение на новую должность, новые партнеры и другие далекоидущие решения всегда требуют подготовки. Пресловутое «семь раз отмерь» родилось не на пустом месте, помни об этом. Прежде чем что-то сделать в своем бизнесе – посмотри на перспективу месяца, полугода, года: это действие может иметь негативные последствия? Почти всегда ответ будет «да». Следующий вопрос, который нужно себе задать: «Как я могу нивелировать или вообще избежать ущерба, а в идеале извлечь выгоду из этого действия?»

## Глава 3. Наем

– Ты знаешь, Саш, я ведь как та потасканная проститутка, которая слышала столько красивых обещаний, что уже перестала в них верить. – С лица Игоря не сходила недоверчивая ухмылка.

– Да ты пойми, при твоём опыте у тебя не будет потолка в деньгах! Ни-ка-ко-го! – я горячо доказывал Игорю, моему будущему коммерческому директору, что работа со мной в команде – единственный здравый выбор в его ситуации.

На тот момент (февраль 2021 года) Игорь открывал несколько многопрофильных клиник, и все бы было хорошо, да только случилась пандемия, важная субсидия сорвалась и открытие застопорилось. А Игорь оказался в очень неприятном финансовом положении. Тогда-то я и понял – пора.

Мы сидели в шикарном лобби, на фоне играла расслабляющая музыка, а вот беседа шла нешуточно напряжённая.

Я предложил Игорю, управленцу экстра-уровня, самую понятную и честную мотивацию из возможных, а именно – он получает тем больше денег, чем больше получаю я. Но он не верил. Потому что на рынке это очень-очень редкая ситуация, когда подобные условия выполняются.

Я выполнил эти условия (и выполняю до сих пор), а наш с Игорем управленческий тандем – пожалуй, сильнейший механизм в моем бизнесе. Но, чтобы такой союз случился, пришлось пройти по всем граблям найма. Если ты настоящий предприниматель, то тебя это тоже ждет.

Новичок или профессионал

Любой бизнес – это система. Механизм, в котором каждый человек, от собственника до уборщика – это винтики и шестеренки, которые как минимум на 100 % качественно выполняют свою задачу, а как максимум – стараются стать винтиком побольше.

Одно из моих грустных наблюдений – в российском образовании людей не готовят к настоящей работе. Выпуская студента с дипломом любого цвета, образовательное учреждение выпускает теоретика (хорошо, если сильного теоретика), но не практика. И таких людей бизнес вынужден нанимать, а затем обучать и натаскивать, рискуя и оплачивая этот риск. Однако для бизнеса есть и другой путь: нанимать сотрудников с опытом и компетенциями под задачу. Или даже переманивать ценные кадры из других компаний. Я прошел все три пути.

Хороший менеджер должен четко понимать, каким образом и кого именно он нанимает на работу. Вся свою карьеру сталкиваюсь с тем, что нужно постоянно искать квалифицированных сотрудников, если, конечно, хочешь построить сильную команду. Вокруг огромное количество людей, которые прямо сейчас ищут работу. Крик предпринимателей о дефиците кадров – это лишь стенания некомпетентных в найме менеджеров, не более. Есть определенные правила найма персонала, которые я вывел для себя исключительно через практику.

*У тебя есть два варианта: либо взять человека «дешевле», но быть готовым его учить, либо взять профессионала, но быть готовым платить ему в разы больше. По-другому не получится, я проверял.*

Когда я стал супервайзером, передо мной встала задача постоянного поиска промоутеров. Я понимал, что крайне сложно найти опытного человека, который может завтра выйти на смену и сразу начать качественно продавать. Поэтому мне пришлось регулярно проводить собеседования, приглашая максимум претендентов на должность. Тогда я понял, что групповые собеседования экономят кучу времени: отсеиваются совсем неподходящие кадры, а уже среди тех, кто останется, можно отбирать людей на обучение. Эта система работает на любую должность в любой компании: открываешь набор, берешь человека без опыта, студента или уже выпускника, после этого обучаешь. Но всегда нужно быть готовым к конвейеру.

Много людей без опыта в компанию нанимают по трем причинам:  
все очень хорошо и компания растет;  
все очень плохо и текучка вымывает кадры;  
редко, но бывает: компания растет, но кадры не выдерживают темпа и сливаются.

Во всех компаниях, в которых я работал, абсолютно на любом этапе развития компании я всегда проводил групповые собеседования. В Центральном агентстве недвижимости на падающем рынке недвижимости – для риелторов. В «2ГИС» во время колоссального роста – для менеджеров по продажам. В компании по производству питьевой воды – для промоутеров и экспедиторов. Над всеми этими вакансиями можно было вешать один общий флаг: БЕЗ ОПЫТА РАБОТЫ. И если ты еще не проводишь групповые собеседования, то очень рекомендую начать. Ведь это не только бизнес-инструмент. Это еще и школа менеджмента, которую я прошел с отличием.

Люди, идущие на вакансию «без опыта», – это люди в отчаянии. Ведь в такой вакансии, скорее всего, нет гарантированного оклада, нужно очень много учиться, штрафы велики, а шанс закрепиться очень мал. И тебе, как менеджеру, продающему такую вакансию, надо очень постараться собрать в воронку как можно больше соискателей. Мой личный рекорд в продажах вакансий – 30 соискателей, оставшихся после отборочного этапа.

Но так было не всегда. Однажды я набирал водителей-экспедиторов в отдел доставки питьевой воды. И надо сказать, в то время, сразу после кризиса 2008 года, эта вакансия была более чем привлекательной. На фоне хаоса и общей бедности зарплата экспедитора составляла 70 тысяч рублей. Для полного погружения в историю поясню, что водитель-экспедитор – это человек, который делает все. Буквально все. Садится в пять утра в свою «Газель». Проверяет ее и САМ чинит, если нужно. Потом разбирается со всеми документами. А потом за весь рабочий день разгружает 120 бутылок воды (по 22 килограмма каждая). Простая математика говорит, что 120 бутылок воды – это 2,4 тонны. А грузоподъемность «Газели» – 1,5 тонны. Как видишь (и я этим не горжусь), компания нещадно нагружала как машины, так и людей. Машины ломались. Люди тоже. Перетаскать две с лишним тонны в день – не шутки. Однако, несмотря на текучку, люди шли.

В тот вечер в аудитории, как обычно, собрались мужчины, и я точно знал, что среди них есть как вчерашние студенты, так и люди из бизнеса, которые потеряли все в кризис. Но звездой собеседования стал человек совсем иного типа. Звали его Василий.

Уже в начале собеседования я почувствовал стойкий химический запах, который казался смутно знакомым. Такой аромат застоявшегося пивного сула с тонкой ноткой ацетона. Я быстро идентифицировал источник. Это был Василий. В 20-местной аудитории вокруг него образовалось защитное супер-поле, и в радиусе метра было пусто. Вот только суперменом Василий не был. Он просто упустил, что одними из ключевых требований в вакансии водителя-экспедитора были трезвость и отсутствие перегара при выходе на линию. И этот критерий Василий провалил полностью. На вопрос «Как вы пьяным собираетесь ездить за рулем?» он ответил: «Сюда же я как-то приехал!» В общем, судя по всему, трезвым Василий был примерно, хм-м-м, никогда. И искренне удивился отказу в работе.

Подобные ситуации на групповых собеседованиях нередки, когда есть то самое «без опыта работы», и нужно быть готовым, что будут приходить разные люди. Кто-то с нулевым опытом, а кто-то с большим, но очень-очень жизненным.

Человек с нулевыми компетенциями – это всегда человек в поиске, и даже если он вам подходит, ему может не понравиться компания или коллектив. Но чаще всего ему просто не нравится продавать и учиться, ведь на выходе сотрудник должен прекрасно знать и продукт, и технологию, и правила продаж.

При найме персонала всегда срабатывает правило: чем больше количество людей, с которыми ты контактируешь, тем лучше. Если на первичном этапе отбора я понимаю, что нет гото-

вых специалистов, то набираю людей с перспективой обучения и развития. Если вижу, что у человека нет желания расти, то сразу с ним расстаюсь. Не всем нужно развиваться в продажах, не всем это дано, так что не трать свое и чужое время там, где не видишь перспективы сразу.

По итогу групповое собеседование – это воронка. И на каждом этапе есть своя конверсия. Например, в продаже и доставке воды конверсия из соискателя в сотрудника, отработавшего в компании один год, в те годы составляла около 1 %. То есть, чтобы получить постоянный штат, приходилось проводить собеседование с очень многими людьми. И я проводил. Три раза в неделю. В какой-то момент я понял, что нет смысла отсеивать на первом этапе вообще никого и люди отсеются сами на этапе обучения. А потом еще треть отвалится в первый месяц работы. И все, над чем я стал тогда работать, – это продажи со сцены, пусть ею тогда и была мини-аудитория на 20–30 человек. Я учился шутить, вовлекать, рисовать лучшее будущее, задавать открытые вопросы, все как у Нила Рекхэма в «СПИН-продажах». Наверное, тогда я и полюбил публичные выступления.

Справедливости ради скажу, что и меня не раз «прогоняли» по групповым собеседованиям. Первое из них я живописал в предыдущей главе, но было и другое.

Однажды я проходил большой ассессмент в «2ГИС». Конкурс был огромный, сто человек на место. Тренинг был выездной и проходил в Омске, в шикарной гостинице с видом на реку.

Я приехал из Екатеринбурга и, заселившись в номер, спустился в лобби гостиницы. Невероятно, но факт: в лобби я встретил группу Scorpions в полном составе! Так уж совпало, что они приехали с концертом именно в этот день! Но я не был лично знаком ни с кем из них, узнал по лицам. Диалог состоялся максимально содержательный:

– It is you?

– Yes, that's us.

Интересно, люди 30 лет поют на весь мир, а у меня в голове только обрывки Wind of Change. Сфотографировался, пожал руки легендам и пошел обедать. Обычный день успешного менеджера.

За обедом за мой стол сели двое ребят. Один веселый и круглолицый, а второй крепкий и поджарый. Обменявшись приветствиями, выяснили, что все мы «парни из “2ГИС”», и продолжили светскую беседу. Как выяснилось гораздо позже, поджарый парень, Константин, – мой генеральный директор. То есть начальник моего начальника. А круглолицый Иван – мой коммерческий директор. Но все это было потом. А в тот день встреча прошла, что называется, «без галстуков». Мы разговорились, стали выпивать и в какой-то момент дошли до кондиции, когда каждый уважающий себя мужик должен показать свою мощь. В общем, мы спорили на отжимания. Мой коммерческий директор, мой генеральный директор и я. Победил ожидаемо генеральный директор, но не по причине служебного подхалимства, как можно подумать, а исключительно в силу физической формы. Константин всю жизнь занимался карате и всегда держал себя в форме, а вот мы с Иваном тоже были в форме, но скорее в шарообразной.

Несмотря на поражение в отжиманиях, вечер прошел отлично, и только на следующее утро, сидя в первом ряду конференц-зала, я узнал должности Кости и Ивана. Поборов легкое похмелье, ассессмент я прошел успешно, и, уже вернувшись в головной офис в Новосибирске вместе с Иваном, я в полной мере осознал, насколько это умный человек.

Есть выражение: «Не голова, а Дом Советов». Это про Ивана. Я тогда впервые увидел, как человек работает за тремя мониторами! Он, как Нео, подключался к матрице и за мгновения строил огромные взаимосвязанные таблицы с показателями. Рисовал графики, кривые, писал формулы, связывал данные и виртуозно работал с ВПР (если читаешь это сейчас – заугли, очень полезная функция в Excel). Я был крайне впечатлен и твердо решил, что когда-нибудь именно такие профи будут работать в моей компании. Как же я был тогда прав!

Так групповое собеседование привело меня к мысли, что в бизнесе нужны суперпрофессионалы. Но такие специалисты не ходят на групповые и даже на личные собеседования. Где же их брать?

Итак, повторяю.

*Если ты до сих пор проводишь личные собеседования на массовую вакансию – перестань это делать и начни проводить групповые. Это невероятно эффективный путь развития навыков менеджера и рычаг расширения компании.*

Если же ты горишь качественным вертикальным ростом компании и готов делегировать, то для тебя есть второй путь: наем профессионала. О, это совсем другой уровень навыков и подготовки. И если продажа массовой вакансии множеству людей – это вопрос тренировки, то наем профессионала – вопрос уровня личности руководителя.

Если я точно знаю, что на рынке есть профессионалы, я их переманиваю. Это два навыка хорошего кадрового менеджера: либо формируешь команду с нуля, либо переманиваешь профессионала. Исходя из своего опыта, могу сказать, что многие руководители вообще не задумываются об этом. Большинству кажется, что человек с навыком продаж (или другими развитыми компетенциями) по волшебству сойдет с небес и постучится в дверь. Однако с квалифицированными специалистами такого практически не бывает.

Если ты решил заполучить человека к себе, то подумай, почему он должен выбрать именно твою компанию. Задайся этим вопросом еще до встречи с ним. Самый простой ответ – чтобы получать больше денег (при этом ты будешь максимально с него требовать). В мелком и среднем бизнесе редко нанимают профессионалов. Возможно, переживают, что он станет лучшим, займет чье-то место, есть сотни причин (часто надуманных). Но не стоит бояться подобного, лучше акцентировать внимание на выборе сотрудника и формировании команды. Профессионал, с которым ты смог договориться (при том что условия обоюдно соблюдаются), будет делать свою работу хорошо и чувствовать себя комфортно. Ему не будет нужды подсиживать кого-то или бороться с тобой за власть в компании.

Как найти профессионала? Мы живем в мире социальных сетей. Любому можно написать в сети «ВКонтакте» или в любой другой. Нет ничего ужасного в том, чтобы предложить человеку встретиться. Ты удивишься, но люди легко идут на контакт и приходят на встречу. Но, как я уже говорил, перед этим обязательно стоит подготовиться.

Ответь на следующие вопросы.

Где он работает?

Почему он там сейчас работает?

Как давно?

Что его держит на этом месте?

Почему он до сих пор не сменил работу?

Сколько он зарабатывает?

Сколько ты можешь предложить?

Почему он захочет уйти именно к тебе?

Кроме того, будь готов к вопросам, которые могут задать тебе. Ведь человек уже работает в другой фирме, и, скорее всего, его там все устраивает. Подумай, что ему может в ней не нравиться. Зарплата, коллектив, возможно, задачи. Трезво оцени, чем твоя команда будет лучше; задачи – возможно, они будут интереснее; зарплата – насколько она будет отличаться. Сделай максимально привлекательную и интересную презентацию.

*Собеседование с профессионалом – это и твое собеседование, вы – две стороны, которые ищут максимальную выгоду от взаимодействия.*

Перенесемся в январь 2019 года. Я и Саша Филиппов, мой партнер в LaserLove и «ДОРН Медицина», сидели за обедом и болезненно осознавали, что мы плохие руководители. Ни больше и не меньше. В наших планах было сделать «ДОРН» холдингом с миллиардным обо-

ртом, однако имелось одно неприятное «но». Мы смотрели друг на друга и четко понимали, что я, хоть и хорош в коммуникациях и маркетинге, плохой операционный менеджер, а Саша – отличный продавец и корпоративный менеджер, но никак не управленец. У меня даже не было бизнеса как такового, а Саша за пять лет практически не увеличил оборот своей компании. И если на извечный русский вопрос «Кто виноват?» мы ответ вроде бы нашли, то на второй вопрос – «Что делать?» – ответа не было.

Я предложил очевидное. Нам был нужен сильный руководитель. В глазах Саши таким был человек с зарплатой 120 тысяч рублей в месяц. Если он совершает магию в бизнесе, показывает невероятные результаты – получает максимум 200 тысяч рублей.

Я был не согласен и твердо сказал: «Чтобы нанять сильного лидера, нужно ставить пол-миллиона минимум, Саш». Эта цифра казалась для меня тогда максимально твердой и адекватной для будущей миллиардной компании.

Саша ответил: «Ну не знаю...»

На что я пообещал такого человека найти и посадить за наш стол переговоров. Естественно, списка кандидатов у меня не было и близко.

И тут, как в лучших американских фильмах, в моей голове прозвучало «та-да-а-ам», сверху снизошел яркий свет, и гениальная мысль таки родилась.

Иван! Тот самый Иван из «2ГИС», когда-то впечатливший меня своей системностью и навыками руководства! Надо сказать, что после своего увольнения из «2ГИС» я время от времени следил за его карьерой и видел, что он работал еще в двух крупных организациях: «Марс» и «Яндекс», а в том судьбоносном январе 2019 года руководил огромным заводом со штатом под тысячу человек.

Было ли это провидением или совпадением, но Иван написал мне сам. Он предложил поучаствовать в каком-то стороннем бизнесе. Что-то связанное с покраской дисков. Меня это, конечно, не интересовало, но сам факт контакта и дальнейшее общение дали мне зеленый свет на последующие действия.

Первое, над чем я стал думать, – что могло бы сподвигнуть Ивана перейти ко мне. Во многих больших компаниях есть ограничения по КРІ и, следовательно, ограничения по зарплате. Мой бывший руководитель был частью крупной системы, но не управлял ею целиком. Я предположил, что у него могут быть амбиции по части руководства, желание максимальной автономии. Мне нужно было понять самому, какие перспективы я могу гарантировать Ивану. Хорошо поразмыслив над этими вопросами, я позвонил ему. Сказал, что в команду нужен директор, что знаю его качества: системность, исполнительность, что он крутой специалист в коммерции. Но самое главное, чтобы зацепить, я сказал: «Ты никогда еще не делал то, что мне будет нужно, но я уверен – ты справишься».

*Умение принимать решения, которые позитивно отразятся на бизнесе за короткий промежуток времени, – и есть менеджмент. Этому можно научиться, только практикуя привлечение лучших сотрудников из возможных.*

К той встрече я готовился как никогда. Я репетировал речь, вспомнил историю, описанную в книге Уолтера Айзексона про Стива Джобса. Нанимая коммерческим директором Джона Скалли, Джобс сказал решающую фразу: «Подумай, чего ты действительно хочешь: продавать всю оставшуюся жизнь сладкую газировку или же пойти со мной и изменить мир?» Я чувствовал себя так же: вдохновленным, в предвкушении и на взводе.

И вот она, встреча. Мы сидим за столом в «Veerman на речке», и я блистаю красноречием как в последний раз.

Я рассказывал Ивану про огромный холдинг и опцион, который у него будет. Я обещал ему прямое влияние на компанию и весь мир через нее. Я называл какие-то сумасшедшие цифры оборотов до 3 миллиардов. Я давил на миссию, в конце концов!

В какой-то момент даже Саша Филиппов перестал есть свой суп рамен и удивленно взглянул на меня. Если бы тогда за столом сидел Джон Скалли – он бы точно принял предложение. Иван – принял.

Он просто сказал: «Давай предложение». Два слова, которые стали началом моего конца в «ДОРН». Как Джон Скалли уволил Стива Джобса из Apple, так и я ушел из «ДОРН», оставив долю Ивану. Но в момент нашей встречи я не мог ничего предвидеть. Тогда я нанимал суперпрофи.

Ко второй встрече я подготовил для Ивана сильный джоб-оффер, в котором был указан размер оклада: 400 тысяч рублей. Кроме того, были прописаны и стимулирующие категории выплат, так что в среднем по году Иван должен был зарабатывать около миллиона в месяц.

Естественно, сначала я отправил оффер своему партнеру Саше. И в ответ получил всего три буквы: «Нет».

Как так?! Все же прошло, как мы и хотели! Есть грандиозный план! Есть суперкомпетентный кадр на вакансию! Что значит «нет»?!

На тот момент мой чистый доход составлял около 600 тысяч рублей в месяц. А еще у меня было большое и к сегодняшнему дню много раз подтвержденное видение. Видение больших компаний. Они потому такие большие и крутые, что нанимают сильных. Тогда я принял очень сильное, хоть и рискованное для себя, решение. Я написал Саше, что первые три месяца буду покрывать расходы на Ивана из своей прибыли.

На что получил в ответ еще меньше букв: «ОК».

Иван принял оффер и встал на позицию управляющего директора. Он и по сей день успешно работает в «ДОРН». А я в очередной раз получил экстраординарный опыт и через какое-то время вышел из компании.

**Сильный оффер**

Приглашая человека на собеседование, надо постараться четко сформулировать мысли о том, что ты предлагаешь и какую задачу хочешь реализовать. Часто, нанимая сотрудников, мы не совсем понимаем, для какой конечной цели это делается. Поэтому можем сделать не совсем верный выбор, неправильно сфокусироваться на том, каких результатов ждем.

*Ключевое – это как мы собираемся анализировать результат, как будем оценивать человека – хорошо он работает или плохо, какими будут критерии оценки.*

Если не договориться на старте, это может стать камнем преткновения. Сотрудник должен точно понимать, какие именно результаты работы влияют на его заработок и карьеру. Помнишь мою историю на 600 тысяч (из прошлой главы)? Тогда я не понял, какой именно показатель нужно развивать, и недополучил кучу денег. Если не договориться на берегу, то человек будет думать одно, ты – другое и получится как в басне «Лебедь, Щука и Рак»: много усилий, но никакого результата.

В найме есть один принцип. Он великолепно отражен в фильме «Человек, который изменил все», снятом по реальной биографии Билли Бина, тренера бейсбольной команды, который на основе аналитики перевернул спортивную индустрию. Если коротко, этот тренер ставил на выгодные позиции игроков, лучших в своем деле. И все на основе статистики, без привязки к мнению экспертов, желанию игрока или любым внешним факторам.

*Лучший игрок на подходящей позиции. Всё.*

Такая стратегия работает и в бизнесе. Профи подбирается под задачу, а не задача корректируется под профи. Следуя именно этой стратегии, я искал менеджера по продажам франшизы. И нашел. Это был Максим, директор по продажам в недвижимости. Плюсом Максима было то, что он основательно подходил к процессам, нанимал человека, исходя из понимания, как построить методологию продаж. А в отделе продаж должна быть система, это факт.

Нужно понимать, что на тот момент Максим УЖЕ был директором по продажам. То есть мое предложение было, по сути, понижением в должности. Но мне нужен был именно такой профессионал!

Итак, я четко понимал, что мне нужно будет заплатить Максиму больше, чем он получает сейчас. Мне нужно дать ему конкурентную перспективу роста, а еще очень выгодно показать, чем работа у меня будет отличаться от его текущей.

Я пришел на встречу с Максом, заряженный вдохновляющими идеями.

Рынок франчайзи – растущий рынок, который в сто раз прогрессивней болота недвижимости. И вообще, «продавать бизнес для людей – крутая тема»!

В недвижимости есть проблема с лидами, а у нас загрузка такая, что заявки висят гроздьями.

Я доверяю профессионалам, а Максим один из таких. Мое доверие столь велико, что я готов отдать ему строительство целого департамента продаж в компании.

Был ли этот оффер хорош? Да, безусловно. Согласился ли Максим? Нет. Вернее, не согласился сразу.

Он ответил мне: «Все это очень хорошо и привлекательно, но я не пойду к тебе работать, поскольку денег будет мало. Отдел продаж нужно сперва “раскачать” и настроить – и тогда (может быть) случится прорыв».

Я был готов к такому возражению. Финансовая мотивация, особенно в продажах, всегда на первом месте. И сразу же показал Максиму следующий, уже финансовый оффер: 200 тысяч рублей оклад + 10 % от всех продаж отдела, а если продажа через менеджера, то 15 %. Эти условия я предложил на три первых месяца, чтобы позже передоговориться снова.

И это подействовало! Максим ответил: «Если бы предлагал кто-то другой, я бы не поверил, но тебе, Саня, я верю. Давай попробуем. С июня я выхожу к тебе».

За июнь мы получили примерно 250 заявок и продали пять франшиз. В июле продали 11 франшиз, а в августе – уже 70 (благодаря построенному отделу продаж). Кстати, за третий месяц Макс заработал больше 1,5 миллиона рублей.

Примечательно, что это был мой первый опыт полного делегирования. То есть я совсем не вникал в эту систему продаж, а Максим сам нанимал людей. Причем людей с хорошим опытом продаж, мотивированных и системных.

А еще примечательно, что наем Максима был очень серьезной предпринимательской авантюрой. Ведь на тот момент мой личный долг составлял 13,5 миллиона рублей, франшиз было продано всего две, а на расчетном счете компании лежало ровно 300 тысяч рублей, первая половина которых должна были пойти на маркетинг, а вторая – на телефонию, ноутбук и принтер для Максима. То есть денег на зарплату с процентами, которые я обещал, не было вообще! Как говорится, трюк выполнен профессионалом, не повторяйте дома. Как можно понять, я вообще люблю подобные прогулки по краю.

Так или иначе, наем такого сотрудника, как Макс, не обошелся без подготовки. Нарисованные мной картины красивого будущего и моя репутация, конечно, сыграли свою роль, но ключевое влияние на его решение оказал именно финансовый оффер.

Примеры офферов

Пример 1

Мы готовы предложить вам должность руководителя отдела продаж.

В зоне вашей ответственности будут показатели:

выручка от продаж;

количество менеджеров;

средняя выручка на одного менеджера по продажам.

Цели должности:

формирование трех отделов продаж, не менее чем с пятью менеджерами каждый;

выручка на одного менеджера в месяц – не менее 3 миллионов рублей;  
конверсия лида в сделку – не менее 3 %;  
скорость ответа по входящим обращениям – не более 1 часа.  
Задачи на испытательный срок (3 месяца):  
сформированный отдел продаж – не менее шести человек;  
продажа 40 единиц оборудования;  
подготовленный «маршрут менеджера», сопровождение до одной сделки каждого менеджера;  
проведенный конкурентный анализ;  
проведенная аттестация менеджеров по блокам «продукт»/«сервис»/«продажи»;  
регулярное обучение по блокам «продукт»/«продажи»/«сервис».  
Уровень оплаты труда  
На период испытательного срока:  
фиксированная часть – 70 тысяч рублей в месяц;  
при выполнении от 70 до 90 % плана – от 0,5 % от выручки; при выполнении плановых показателей – 1 % от выручки.  
После испытательного срока:  
фиксированная часть – 40 тысяч рублей в месяц;  
при выполнении от 50 до 75 % плана – от 0,5 % от выручки; при выполнении от 75 до 90 % – от 1 % от выручки; при выполнении от 90 % – от 1,2 % от выручки.

#### Пример 2

Мы готовы предложить вам должность управляющего сетью студий.  
В зоне вашей ответственности показатели:  
выручка студий;  
рентабельность;  
прибыль до налогообложения.  
Цели должности на 2020–2021 годы:  
занять 40 % рынка города по аппаратному удалению волос;  
загруженность точек клиентами – не менее 75 %;  
выручка на одну точку – не менее 1 миллиона рублей;  
количество точек – не менее 15;  
выполнение стандартов сети с показателем не менее 99 % соответствия по чек-листам (образцово-показательные студии, «лицо сети»).

Задачи на испытательный срок (3 месяца):  
выручка студий в марте – в среднем не менее 300 тысяч рублей на одну точку;  
открытие двух дополнительных точек (по два работающих кабинета в каждой);  
подготовленный «маршрут клиента», сопровождение до результата;  
не менее 100 партнеров в офлайне;  
проведенный конкурентный анализ в городе;  
анализ базы клиентов в городе;  
проведенная аттестация мастеров по блокам «продукт»/«сервис»/«продажи»;  
регулярное обучение по блокам «продукт»/«продажи»/«сервис».  
Уровень оплаты труда  
На период испытательного срока:  
фиксированная часть – 50 тысяч рублей в месяц;  
при выполнении от 60 до 90 % плана – от 1 % от выручки; при выполнении плановых показателей – 2 % от выручки.  
После испытательного срока:  
фиксированная часть – 50 тысяч рублей в месяц;

при выполнении от 50 до 75 % плана – от 1% от выручки; при выполнении от 75 до 90 % – от 2 % от выручки; при выполнении от 90 % – от 2,5 % от выручки.

### Пример 3

Предложение о работе в группе компаний. Трудоустройство в ООО «ОРН», должность: исполнительный директор.

Ключевые показатели должности, валовая выручка и валовая прибыль:

выручка розницы – 100 миллионов рублей;

выручка от роялти – 32 миллиона рублей;

продажа франшиз – 50 миллионов рублей;

продажа оборудования косметологии – 120 миллионов рублей;

продажа медицинского оборудования – 350 миллионов рублей.

Итого 652 миллиона рублей с плановой прибылью 100 миллионов рублей.

Задачи I полугодия

Утвержденная/выстроенная четкая структура компании с управляющей компанией и проектами.

Построенная система бюджетирования и финансовой отчетности.

Сформированная коммерческая служба.

Сформированная команда, определены роли и задачи для всех отделов и должностей.

Рабочая система подбора и адаптации персонала.

Внедренная система KPI по сотрудникам и отделам.

Утвержденная/выстроенная четкая структура компании с управляющей компанией и проектами (ДОРН, ЛЛ, розница и др.).

Максимальная автоматизация процессов.

Описанные бизнес-процессы по должностям.

Размер вознаграждения

Ежемесячная фиксированная выплата двумя платежами в срок до 10-го числа и до 25-го числа каждого месяца – \_00 тысяч рублей.

Премия по задачам I полугодия – \_00 тысяч рублей.

С 1 июля 2019 года ежемесячная выплата в размере \_00 тысяч рублей.

Годовая премия за достижения при показе прибыли в размере 5 % от суммы, начиная от 80 миллионов рублей. При достижении 101 миллиона рублей премия составит 7 % от суммы.

Кроме того, при составлении оффера можно использовать одну фишку: предлагая работу, пиши зарплату за год. Например, предполагаемая оплата в месяц – 150 тысяч, но если умножить ее на 12, это уже 1,8 миллиона рублей. А если написать с учетом валового вознаграждения, то есть плюс проценты, – сумма составит 3 миллиона рублей. Согласись, существенно? Озвучивай цифры за год, чтобы человек представлял, сколько заработает именно за этот период времени. Например, сейчас он получает 30 тысяч рублей, а ты предлагаешь 35. Казалось бы, 5 тысяч – незначительная разница, но за год это уже 60 тысяч. Презентуй это и дай понять сотруднику, сколько он реально сможет заработать.

*Обязательно на старте, еще до принятия на работу, фиксируй все тонкости и договаривайся: чего ждешь от человека, в какие сроки, как он этого добьется и какими будут санкции, если он не выполнит задачу.*

Как проводить собеседования

Перед собеседованием крайне важно изучить резюме. А для этого нужно понимать, чего именно ты хочешь. Выпиши критерии, которым должен соответствовать будущий сотрудник, и конкретные действия, которых ждешь от него.

Если нанимаешь профессионала, то у него, безусловно, должен быть опыт. Чтобы это проверить, задай компетентный вопрос. Представим, что ты ищешь маляра, который хорошо

красит стены. Логичные вопросы: как он красил стены раньше, когда в последний раз, какую краску использовал. И так для каждой должности.

Важно подумать о том, какими качествами должен обладать твой потенциальный сотрудник. Например, если тебе нужно, чтобы он умел торговаться, то необходимо узнать, в каких торгах участвовал, когда, какую сумму удалось сторговать.

Однажды я нанимал руководителя склада. После собеседования я вышел на улицу и посмотрел, насколько чистая у него машина, как он ее содержит. Ведь аккуратность и организованность – важные качества для данной должности. Это неочевидно, но то, как будет работать сотрудник, можно понять из его внешнего вида, речи, по его машине и по тому, чем он увлекается. Бизнес – это люди, которые его делают.

Необходимо также давать кейсовое задание, которое претендент будет сразу же разбирать. Оно должно быть связано с твоим бизнесом. Таким образом, ты сможешь наблюдать, как кандидат мыслит и что предлагает. Благодаря этому заданию ты сразу поймешь, насколько компетентный специалист перед тобой.

Как я уже не раз говорил, одно из основных качеств менеджера – умение нанимать людей и формировать команду.

*Окончательный успех будет зависеть от того, кто делает работу, насколько хорошо делает и как он мотивирован.*

Чем быстрее и качественнее работает команда, тем больше вероятность, что твой бизнес достигнет нужных целей и результатов. За успехом руководителя стоит его команда. Чем она сильнее, тем успешнее будут бизнес и все остальные процессы.

Нанимая посредственного человека, ты обрекаешь себя на посредственный результат в будущем. Чудес не бывает: люди такие, какие есть, и вряд ли изменятся по твоему хотению.

Важно понимать, какой у специалиста опыт и может ли он показать свои навыки прямо сейчас. Например, однажды я взял парня, который в первый рабочий день спросил: «У меня что-то не так с компом, как мне это исправить?» Я ответил: «Слушай, у тебя в резюме что написано? “Опытный пользователь ПК”. Ты должен это знать». В итоге этот парень сделал все сам. Дай я слабину – он просто не стал бы использовать навыки и голову по назначению, идя на поводу у лени.

*Необходимо прямо во время встречи оценивать полный арсенал возможностей человека. Наем – это решение, влекущее ответственность за результат в будущем. Принятие верных решений – залог высокого результата.*

Зачастую на собеседованиях любят разговаривать о жизни, эмоциях, рассказывают истории. А ты попроси сформировать табличку в Excel, заполнить ее, посмотри, с какой скоростью претендент набирает текст. Узнай максимум о человеке, что он умеет и пригодится ли это в работе.

Я нанимал девушку, которая формулу в Excel набирала вручную и не подозревала, что ее можно «протягивать». Была и ровно обратная ситуация: у меня работал аналитик, который отлично разбирался в Excel. Благодаря этому он все сделал за четыре часа, а дальше просто сидел. Вот так вот взял и написал скрипт. Такие профессионалы нам нужны, понимаешь?

Идем дальше. Необходимо регулярно общаться со специалистами других компаний. Надо понимать, насколько твой сотрудник лучше или хуже их. Если коммерческий директор отличный, то твой бизнес будет расцветать. Если же он посредственный, то и результат будет соответствующим. Чудес, как я уже говорил, не будет. Чем качественнее персонал, тем лучше всем, а в первую очередь – бизнесу.

Морковка сзади и спереди

*Часто бывает, что окружающие дают тебе ценную подсказку, а ты не всегда ее понимаешь. Понимание приходит через проживание опыта. Но и прислушиваться к тому, кто прожил этот опыт, – тоже навык.*

Еще одна история, смысл которой дошел до меня не сразу.

Из головного офиса к нам приехал директор по производству и аудировал филиалы. На собрании он стал задавать мне, как вначале показалось, довольно странные вопросы.

– У тебя есть квартира?

– Нет, квартира – это фигня, зачем? – ответил я самоуверенно.

– А машина?

– Нет, езжу на общественном транспорте – это удобно и на бензин не нужно деньги сливать.

– А есть цели какие-то крупные?

– Я в контексте нашей фирмы. Все мои цели здесь. Что еще нужно? – пожал я плечами. Эти вопросы уже начинали напрягать.

– Ты плохой сотрудник. Нам такие люди не нужны, – вынес вердикт директор.

Я искренне не мог понять, с какого перепугу такие, как я, не нужны?!

– Сотрудник без ипотеки, машины и больших целей нам не нужен. Ты можешь легко завалить любой результат. Потому что тебе легче всего договориться с самим собой. Снимаешь с женой квартиру в свое удовольствие. Есть деньги – тратишь, нет – живешь себе спокойно.

– Но это же классно! – продолжал я доказывать свое. – Я счастливый человек. Люблю то, что делаю. Меня все устраивает.

– Нет, как сотрудник ты полное «г». Ты нам не нужен, поскольку у тебя нет мотивации. Морковка должна быть не только спереди, но и сзади.

После совещания я подумал: что за странный мужик такой? И еще очень долго с иронией рассказывал эту историю товарищам. Однако на следующий год, впервые взяв кредит на машину, я наконец-то понял, что имел в виду тот директор. Когда у тебя появляются обязательства, расходы начинают расти; соответственно, ты вынужден наращивать и доходы. Почему нельзя не делать этого? Потому что сзади подпирает, причем сильно. И выход один: развиваться дальше и бежать быстрее.

*Простой закон: чем больше тратишь, тем больше начинаешь зарабатывать.*

Сейчас для меня идеальный сотрудник – мама-одиночка с ребенком и ипотекой. Я называю таких «люди с отлагательными условиями». Легче всего договориться с собой. А тем, у кого такой возможности нет, необходимо работать, поскольку другого выхода нет. Сам по себе человек ленив и всегда будет искать варианты сделать поменьше и получить побольше. Формула «сделал, получил, потратил» – идеальна. За каждым хорошим продавцом стоит мотивация, что-то, что заставляет тратить деньги (жена, ипотека, кредит). А еще это может быть уровень амбиций кандидата. Кому-то достаточно иметь старенький «Форд Фокус», а кто-то страстно мечтает о BMW X6. Разглядеть истинную мотивацию сложно, поэтому практиковать собеседования нужно постоянно.

Иногда кандидат и сам не знает о своей истинной мотивации. Так было с Антоном, который работал в General Electric и продавал медицинское оборудование. И все у Антона было очень хорошо. Клиенты – сплошь главные врачи. Была корпоративная машина. Была корпоративная карта, чтобы угощать этих самых главных врачей в ресторанах. И он очень спокойно зарабатывал свои 150 тысяч рублей.

Однажды мы встретились в ресторане «Экспедиция», и Антон вызвался меня угостить. Я, по обыкновению, хотел заказать виски, но Антон, назидательно подняв палец вверх, заявил, что виски нельзя, ведь я сегодня в роли главврача. А главврачи пьют исключительно водку и закусывают непременно груздями.

Кстати, на той встрече я нарисовал Антону трекинг его жизни. Порассуждав над ним, мы пришли к выводу, что к 300 тысячам в месяц Антон в текущем темпе придет лет через десять. И он приуныл. А потом пошел работать в мою компанию, менеджером по продаже франшиз.

Собеседование – всегда беседа. Тестирование, анкетирование, групповая динамика – это все очень хорошо, но именно беседа, в которой предприниматель должен очень внимательно слушать и улавливать полутона, дает максимум представления о будущем кандидата в компании.

### **Правила настоящего предпринимателя**

Наем – это навык. И он нарабатывается только на практике. Чем больше собеседований ты проводишь, тем выше вероятность собрать крутую команду. Используй групповые собеседования, забрасывай широкую сеть.

Наем профессионалов – отдельный навык. Если на рынке есть профессионал и тебе есть что ему предложить – бери его в команду. Профессионал сэкономит твоему бизнесу кучу времени и денег, поскольку не ошибается и уже научен.

Если нанял эксперта, дай ему четкое понимание, что именно он делает, сколько за это получает и как может управлять ситуацией, то есть каковы границы его ответственности. Держи руку на пульсе, но не мешай профессионалу, поскольку он на голову выше тебя на своем поле деятельности.

Четко формулируй требования к кандидатам. Менеджер и подчиненный должны иметь одинаковое понимание задач, вознаграждения и санкций.

Обращай внимание не только на профессионализм будущего сотрудника, но и на его личные качества, на то, как он живет, выглядит, говорит и действует. Давай тестовые задания и наблюдай, как человек решает задачи.

Твой бизнес – твоя ответственность. Нанимаешь посредственность – получаешь посредственный результат. Человек, не выполняющий задачи в твоём бизнесе, – твоя ошибка. Люди всегда ищут возможность меньше работать и больше получать. Ты ведь тоже делаешь бизнес именно для этого, не так ли? Значит, и нанимать нужно ответственных профессионалов (ну или растить таковых самостоятельно).

Человек без каких-либо внешних обязательств или большой цели – ненадежный элемент. Он может стать звездой в твоём бизнесе, а может и уйти в любой момент. Взвешивай риски, нанимая такого человека.

## Глава 4. Иллюзии

У большинства людей существует некий культ предпринимательства. Существует некий образ бизнесмена, который не работает, но получает деньги. На деле это глупый идеализм. Хочется повторить фразу героя Козловского из фильма «Духless»: «Бабки, бабки, всем нужны только бабки!» Иллюзия, что предприниматель не работает, а только получает деньги, причем значительно больше, чем «обычные» люди, – не больше чем иллюзия. И довольно сладкая, ведь можно спать до обеда, никаких начальников нет, и вообще бизнес – это короткий путь к здоровенному мешку денег. Такова природа человека – заблуждаться.

Мое первое разрушение иллюзий случилось, когда мне было около 25 лет. Я вынашивал «гениальную идею». Но так как у меня в целом все было хорошо: работа, карьерный рост, зарплата с повышением – дальше идеи, как вы понимаете, дело не продвинулось.

Идея была следующая. Я родом из Белокурихи, и интернета там в те времена не было. Как и провайдера, который этот интернет хоть как-то обеспечивал бы. А так как я был дальновидным молодым человеком – я понимал, что за интернетом будущее, а значит, нужно открывать фирму-провайдера у себя в Белокурихе. Идея простая и оттого великолепная, согласитесь?

Естественно, спустя пару лет мечтаний и псевдопланирования я вернулся на родину и обнаружил, что провайдер уже есть. В ту же секунду я перегорел, ведь это (о нет!) конкуренция и новые провайдеры уже никому не нужны!

Как оказалось позднее, это была лишь разминка для моего предпринимательского задора. Мечтать я не перестал, но активности прибавил. И конечно же, снова «ударился» о реальность.

Кто в 20–25 лет не мечтает открыть кофейню? Только ленивый. Ведь так круто, когда ты рано утром заходишь в собственную кофейню. Уже в дверях тебя сшибает с ног аромат свежемолотого кофе и корицы. За столиками сидят важные красивые люди с ноутбуками и блокнотами. Негромко играет чилаут. Бариста приветливо улыбается, ведь он знает, что ты сейчас скажешь: «Мне как всегда», а у него уже наготове свежесваренный капучино. Ты садишься за стойку, важно киваешь постоянным посетителям, а в голове уже почти готов план открытия целой сети. М-м-м, мечты-мечты.

На деле же твоя роскошная стойка из дубового массива превращается в тумбу из дешевого ДСП. Бариста – не приятная блондинка, а угрюмая тетка, которая подворовывает сахар и салфетки. Под арендованной кофемашиной бегают усатые тараканы, и на витрине лежат не хрустящие Cookies, а круглые овсяные камни с ближайшего рынка. Ну а аппетитные сэндвичи на хрустящих тостах – это обычные бутеры из самых дешевых продуктов с нижних полок «Ашана».

Да-да, именно такой и оказалась моя первая кофейня. Я каждый день в шесть утра мчался в «Ашан», чтобы закупить самый дешевый тостовый хлеб, абсолютно не мясную колбасу и совершенно не голландский сыр. А все потому, что при открытии кофейни холодильник был куплен микроскопический и продуктов в него влезало ровно на день работы. А еще оказалось, что утром кофе вообще никому не нужен и мимо моей кофе-точки, открытой в офисном центре, люди проносятся с бешеными глазами. Потому что еще не проснулись, потому что все опаздывают, да и бариста тоже, в общем, не слишком спешит на работу. А самое «кофейное» время – это четверг, после полудня: когда люди уже задолбались работать и выходят на улицу покурить и поболтать за кофейком.

Внимание! Откровение для всех начинающих рестораторов и «кофевладельцев». Конкуренцию вашей кофейне очень легко может составить кофейный аппарат, стоящий в десяти метрах от вашей точки! Оказывается, жижка с кофейным запахом, которая там льется, также называется «кофе» и выигрывает по цене у вашего напитка с разгромом в пять раз! Оказы-

ваются, большинству людей плевать на тонкости помола и жарки, а вот отдать 100 рублей за «такой же кофе», который льется в десяти метрах от вас, но стоит 20 рублей, – это уже неприемлемо.

Было больно, но все же именно этот бизнес-опыт инициировал меня как предпринимателя. Как говорит Женя (основатель Setters),

*«в теории нет разницы между теорией и практикой, а на практике есть!»*

Иллюзии разбились. Вместо полумиллионного оборота эта точка приносила на пике 117 тысяч рублей, 15 из которых неведомым образом пропали. А вместо красивых графиков и таблиц я вел учет в тетрадке в клетку. Так или иначе, это был бизнес. Мой первый бизнес. И на неугасимом энтузиазме мы с партнером сумели привести его в порядок и масштабировать до трех кофеен, а затем успешно его продать. К слову, на текущий день кофейня «Бодрый день» – одна из крупнейших сетей в России: более 200 точек.

То ли события носят спиральный характер, то ли юношеская мечта требует реализации – но сегодня, в ноябре 2022-го, пока пишу эту книгу, я снова открываю кофейню. Конечно же, по-другому, конечно же, собрав весь опыт, конечно же, с большим холодильником.

Итак. Одна важная мысль для тех, кто страстно хочет острых ощущений в виде предпринимательства. Тот, кто зарабатывает больше, не работает больше по времени. Тот, кто зарабатывает больше, не начинает со свежих концептуальных идей.

*Тот, кто зарабатывает больше, – просто старается наполнить день целевыми действиями.*

Действиями, спланированными и рассчитанными. Возникает резонный вопрос: «А какими? Дайте мне рецепт, и я буду повторять». Я отвечу, что рецептов здесь нет. Расходимся.

Давай попробуем разобраться, как же все-таки стать предпринимателем.

Для меня предприниматель – это некий ремесленник, человек, который работает на себя. Любой таксист, парикмахер, мастер ногтевого сервиса, обслуживающий клиентов на дому, – предприниматель. Каждый из них идет по пути предпринимательства, создает добавочную стоимость и транслирует ее клиенту. Ключевой талант таких людей – продавать обычные вещи с хорошей наценкой, и чем она больше, тем круче предприниматель. Если тебе платят за работу, значит, ты умеешь распознавать потребности клиента и удовлетворять их. А если ты умеешь создавать добавочную стоимость – это чистое предпринимательство.

Сам я не слишком люблю экономсегмент, когда нужно создавать большой объем продукта для масштабирования прибыли, то есть давать максимально низкую цену и делать тем самым огромный оборот. Если это все, что ты можешь, – как по мне, это какая-то предпринимательская импотенция. Понятно, когда цена снижается за счет уникальных технологий – это отлично и нравится клиентам, но что мешает оставить больше маржи в бизнесе и заработать больше?

Чтобы стать предпринимателем, у тебя есть несколько классических вариантов, из которых ты можешь выбрать что-то свое.

Об одном из них мы уже сказали – быть ремесленником. Ты начинаешь предлагать товар или услугу и принимать заказы. Например, школьники делают рефераты, задания за деньги, в чем-то помогают одноклассникам – это довольно просто. Начни ремонтировать велосипеды, если разбираешься в этом. Пеки торты, делай сайты, ремонтируй технику, копай ямы. Что угодно, любую работу, за которую тебе готовы платить. Благо сейчас достаточно площадок, на которых можно многому научиться, не выходя из дома (например, YouTube). Наблюдай и учись. Большинство гипотез уже протестированы, и тебе лишь нужно понять, потребуются ли вообще тебе те или иные навыки.

*Если человек действительно хочет больше зарабатывать, то нет вообще никаких ограничений, кроме внутренних. Все гораздо проще, чем кажется.*

Не идеализируй, начни с самого простого и понятного. Сперва сам выполняй заказы, потом найми одного человека, второго – и дальше по накатанной. Это естественный и правильный маршрут, который позволит развиваться и получать первичные деньги. Либо можно заниматься своим делом одновременно с основной работой. Это как раз о втором способе.

Параллельно найму ты запускаешь бизнес, абсолютно простой и понятный. С минимальным количеством персонала и небольшой прибылью вдобавок к основной зарплате. То есть не нужно начинать сразу большое дело, все начинается с маленького шага. Трать свободное время на запуск. Это может быть интернет-магазин или (подумай трижды) кофейня.

Задача любого предпринимателя – найти потенциального заказчика и организовать исполнителя. Если открываешь кофейню, то необходимо определиться с местом и найти опытного бариста, а затем организовать поток клиентов, которые будут покупать кофе, сваренный тем самым бариста в той самой кофейне. Как бизнесмен, организуешь процесс, но напрямую, «руками», в нем не участвуешь. Так ты зарабатываешь на простых действиях и контролируешь процесс.

## **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.