

Дмитрий Портнягин

Трансформатор. Как создать свой бизнес и начать зарабатывать

© Текст. Портнягин Д., 2018

© Дизайн обложки. Айнетдинов Т., 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

* * *

«Парень, которому нет еще тридцати лет, стал для меня не только другом, но и одним из наставников. Я не вижу, где он «заканчивается», он масштабен, энергичен, горяч, и он действительно меняет бизнес-среду.

Дмитрий Портнягин – путеводная звезда и живой успешный пример для сотен тысяч людей, которые становятся благодаря ему сильнее каждый день. Он открывает нам новые миры и готов вести нас к новым горизонтам. Ну а мы? А мы вместе с ним – ПОЕХАЛИ!!!»

Максим (Комбат) Батырев,

автор бестселлеров «45 татуировок менеджера», «45 татуировок продавана»

«Дмитрий Портнягин – это Илон Маск для российского предпринимательства».

Игорь Рыбаков,

миллиардер, совладелец корпорации «Технониколь»,

основатель «Рыбаков Фонда»

«Дима – настоящий предприниматель, лидер и пример для многих. В том числе для уже очень успешных предпринимателей. Лично меня Дима вдохновил на

большие важные действия, и я уверен, что он сделал то же для миллионов других людей. Вот это настоящий миллионер – человек, который влияет позитивно на жизнь миллионов людей. В книге я вижу главное: открытость и честность, которую редко можно встретить. Спасибо, Дима, что нашел время и энергию положить все на бумагу».

Оскар Хартманн,

предприниматель и инвестор,

основатель проектов KupiVIP.ru, Carprice, Aktivno, CarFix

«Необъяснимая легкость бытия. Без усилий. Без надрыва. Без напряжения. Искренне, весело, просто, но удивительно точно и масштабно. Дима делает бизнес, щедро вдохновляя и зажигая всех вокруг. История Димы Портнягина – это впечатляющий пример того, как простые, но смелые решения могут радикально изменить жизнь. Будьте такими же легкими на подъем или пеняйте только на себя».

Андрей Федорив,

основатель fedoriv.com

«Правила игры без правил. Философия предпринимательства»

«Люблю профессионалов. В спорте и бизнесе лучших отличают одни и те же качества. Дмитрий, безусловно, профессионал, упорно идущий ко все более масштабным целям. Он способен быстро находить выход из любой сложной ситуации».

Костя Цзю

Предисловие

Масштаб личности определяется масштабом поставленных целей. У меня всегда были четкие, понятные цели, к которым я стремился. Мой стиль жизни – постоянный челлендж, который я бросаю самому себе.

Я люблю изучать людей, и в первую очередь мне интересны судьбы предпринимателей. Я общался с сотнями из них, отмечая для себя закономерности и выдающиеся случаи. И сам я до мозга костей предприниматель, поэтому мои мысли, действия и результаты также стали частью выстроившейся у меня в голове картины. Картины того, как думает и действует успешный предприниматель в России.

Многие унывают без причины и зачастую живут в дремотном, подвешенном состоянии годы или даже всю жизнь. Я не даю себе такой возможности: у меня всегда есть цель, есть время на выполнение поставленной цели, и я не устаю повторять это от аудитории к аудитории. Миллион подписчиков на канале «Трансформатор», книга-бестселлер, покорение семи высочайших вулканов на всех континентах, чистая прибыль в один миллион долларов ежемесячно – вот мои цели на момент написания этих строк. Восхищение близких, одобрение публики, вызовы, каждое утро бросающие меня в бой, – вот мои источники энергии.

Делиться своими знаниями, опытом, быть открытым для людей и постоянно учиться – мой характер. Делать мир лучше, повышать уровень бизнес-образования в стране, мотивировать на достижения молодежь, особенно в малых городах, – моя миссия. Именно миссия сподвигла меня написать эту книгу. И, если моя книга изменит жизнь хотя бы ста человек к лучшему, это уже станет хорошим достижением, но я не сомневаюсь, что таких людей будет гораздо больше.

Я обращаюсь к тебе, уважаемый читатель (давай перейдем «на ты», не против?), и предлагаю сразу обозначить, что мы здесь часто будем говорить о деньгах, и это нормально. Ведь главным результатом деятельности предпринимателя является прибыль. Заработай денег, купи квартиру, сделай так, чтобы вся твоя семья жила в достатке, а дети получали достойное образование. Мужчина обязан быть успешным – этого ждут от нас наши женщины, дети, родители. Если ты мужчина, то в первую очередь учись зарабатывать! Каждый должен преуспевать на своем поприще и постоянно развиваться, ставя перед собой все новые цели. Если не получается – испытывай себя в чем-то ином. Не приносит дело ощутимых результатов – меняй тему. Любой человек может быть успешным, может быть первым, если он нашел правильное занятие.

Есть три пути к богатству. Однажды я прочитал о них в книгах Владимира Тарасова и полностью с ним согласился. Первый – путь лидера. Когда твои самые сильные стороны – вести за собой людей, вдохновлять на высокие достижения, заражать своими идеями. Яркий пример подобного лидера – Стив Джобс. Второй путь – путь мастера. Когда ты умеешь что-то делать невероятно хорошо, тебя уважают и ценят за твой исключительный талант и потому готовы идти за тобой. Пример такого мастера – Джорджио Армани. И третий путь – путь помощника. Ты помогаешь лидеру или мастеру реализовывать их идеи, поддерживаешь или непосредственно руководишь всем процессом как серый кардинал. Пример таких помощников – исполнительный директор Google Эрик Шмидт или жена Романа Абрамовича.

Как ты уже понял, мой путь – путь лидера. И все, что я пишу дальше, ориентировано на тех, кому данный путь наиболее близок.

Но если ты еще не определился, что тебе больше подходит, я скажу следующее: не бойся экспериментировать! Ищи себя там и тут, пока не добьешься результата. И главное: сначала реши вопросы с финансами, а уж потом думай о том, что тебе действительно нравится делать, а что – нет. Это моя жесткая позиция, основанная на личном опыте и наблюдении за развитием многих других людей. Программируй себя на заработок: берись даже за то, в чем не разбираешься. Пока ты молод – полностью посвяти себя развитию бизнеса и созданию материальной базы, что позволит тебе не заикливаться всю жизнь на теме заработка, не быть заложником доходов. В будущем ты перестанешь думать о деньгах, станешь свободным и счастливым. Читай и делай свой выбор. В этой книге я делюсь с тобой своими убеждениями, даю рекомендации и важные «ключи», которые пригодятся в жизни. Именно с их помощью я отпирал двери в различных непростых жизненных ситуациях. Их целая связка. Пользуйся ими. И добро пожаловать в мою жизнь!

Глава 1

Жизнь внутри

Нет смысла долго раздумывать: быть предпринимателем или не быть. У тебя все равно не будет другой возможности кардинально изменить собственную жизнь. Если человек думает лишь о том, за сколько он готов работать пять дней в неделю, он загоняет себя в узкие рамки четко фиксированной зарплаты. У собственника бизнеса совершенно другие горизонты.

Мы все хотим, чтобы наши дети жили лучше нас, чтобы общались с яркими людьми, получали качественное образование и никогда не думали о выживании. Поэтому встань перед зеркалом и задай себе вопрос: хочешь ли ты, чтобы твои потомки прожили такую же жизнь? От родителей зависит многое, и те из них, кто загоняет своих детей в рамки устоявшихся шаблонов, пытаются доказать, что деньги – зло, что в большом количестве они есть только у плохих людей и что честным трудом их не заработать, совершают большую ошибку. К счастью, в наши дни молодежь привыкла мыслить самостоятельно. Она принимает собственные решения, оглядываясь на других, таких же молодых и прогрессивных, так что нынешнее поколение в целом стало намного более продвинутым в вопросах бизнеса, чем предыдущее. Стереотипное мышление постсоветского пространства постепенно уходит, и это классно. Мне очень хочется, чтобы таких самостоятельно мыслящих людей, как я, было больше. Хочется, чтобы люди были счастливы, чтобы они шли своим путем, попробовали что-то сделать сами и поняли, что для них нет ничего невозможного. Такой путь сопровождается внутренним состоянием, похожим на ощущение, будто ты – бутылка с шампанским, готовая взорваться от энергии, которая распирает тебя изнутри. Об этом мне и хочется рассказать.

Тында – очень маленький город, в котором я родился и вырос. Он словно островок на карте, отрезанный от всей остальной страны и других городов. Однако до сих пор он остается для меня уютным и родным. Единственной

причиной, почему этот город вообще существует (не процветает, а именно существует), является Байкало-Амурская магистраль. В 1980-е годы люди со всей страны съезжались сюда на заработки – на тот момент регион считался быстро развивающимся. В него вкладывали большое количество сил и средств, привозили различных специалистов. Именно тогда в Тынду пригласили моих родителей, до того проживавших в Улан-Удэ.

Моя мама в то время осваивала профессию учителя начальных классов, а отец работал технологом по производству мясной продукции. Его пригласили на Тындинский мясомолочный комбинат, а маму – учителем в школу. Произошло это в середине 1980-х, когда моей сестре Олеся еще не исполнилось и года. Я родился чуть позже, в 1988 году.

Любой человек той эпохи скажет тебе, что жилось тогда в целом проще. Я с этим согласен: да, первое время у моих родителей фактически не было крыши над головой (знакомые вначале приютили их на своей квартире), но со временем жилье им предоставили, да и социальные гарантии тогда выполнялись, а не декларировались. Государство нас направляло – в то время так действительно было принято. Если сейчас оно фактически предоставляет полную свободу и возможность выбора, перекладывая на тебя всю ответственность, то раньше жилось совсем иначе. Но проще не значит лучше.

На просторах Советского Союза существовал жесткий стереотип бытия: ты рождаешься, ходишь в детский сад, после идешь в школу, затем поступаешь в институт на выбранную специальность, устраиваешься на работу, работаешь десять-двадцать лет, двигаясь по карьерной лестнице, потом покупаешь или получаешь квартиру, умираешь... и твоим детям достается все заработанное тобой в течение жизни. В то время подобному шаблону следовали буквально все, и никто не предполагал, что возможна другая жизнь. Каждый знал, какая модель поведения правильная, понимал, что семья непременно должна быть полноценной, что, если мужчина не пьет – это уже большая удача. К счастью, с тех пор многое поменялось. Раньше одна концепция была приемлема для всех, сейчас же на ситуацию можно посмотреть двояко. Да, действительно стало легче: любой из нас может стать предпринимателем, быть свободным и независимым человеком. Но, с другой стороны, перед тобой постоянно возникает проблема выбора и выхода из зоны комфорта.

Лично я всегда был противником бездействия. Я из тех людей, которые любят создавать и делиться. Все, что я получаю, все, что пропускаю через себя, – всем этим я хочу делиться с окружающими. Мне и впрямь грустно смотреть на тех, кто не пользуется своими возможностями и не в состоянии выбрать правильный, лучший для себя путь в жизни. Да, с одной стороны, будущим предпринимателям придется поднапрячь свои силы, порой шагать через ад, но я до сих пор не понимаю, почему многие люди даже не пытаются начать свое дело. Все, кто осознает масштаб своего потенциала, добиваются результата – все без исключения. Я не видел таких людей, которые бы шли напролом, очень сильно чего-то хотели и не достигли своих целей.

Жжение внутри

Жжение внутри – это искреннее несогласие с тем, что есть у меня сейчас. Оно не дает покоя.

Многие чего-то хотят, но считают это недостижимым и ничего в итоге не делают. Я думаю, что такие люди просто не жаждут этого всей душой. Жжение – это двигатель. С ним невозможно ничего не делать. Когда ты чем-то одержим, внутри чувствуешь такой пожар, что сидеть на месте просто невозможно. Большинство предпринимателей – вынужденные предприниматели. У них просто не было другого выбора из-за этого адского жжения. Если ты со всем согласен, то не быть тебе предпринимателем. А если несогласие есть – оно будет двигать тебя на пути к цели.

К слову, если бы я был взрослым в те времена, в конце 1980-х, я бы наверняка занимался торговлей. В те годы это было проще, чем сейчас. Все, что ни привозили в Тынду, сметалось с прилавков разом. Мой отец тогда активно занялся бизнесом. Он поставлял овощи и фрукты: сначала привозил продукты с границы, а позже и вовсе начал работать напрямую с Китаем. У него были арендованные склады, он развозил товары по магазинам и продавал – иногда грузовые машины стояли прямо у нас во дворе. Капуста, картошка, новомодные игрушки – люди разбирали все. Сергей Портнягин, кстати, был одним из первых, кто привез кофе в Тынду. В то время предпринимателей было не так много, но тот, кто отваживался зарабатывать сам, имел очень хорошие деньги.

Переходный момент от стереотипов постсоветского пространства к взглядам предпринимателей происходил именно тогда. Люди начинали понимать, что, взявшись за какое-то дело сами, они смогут зарабатывать гораздо больше. И я, будучи тогда маленьким ребенком, наблюдал за этим, пусть и неосознанно. Отец показывал своим примером, как надо хотеть и добиваться, хотеть и добиваться, хотеть и добиваться... В его исполнении это всегда выглядело легко. Так оно и отложилось у меня в голове.

Отца не стало, когда мне было десять лет, однако я хорошо помню, как он работал, как встречался со своими партнерами из других стран, какие сложности возникали перед ним и как он с ними справлялся. А сложностей на тот момент хватало! Я видел все, но только сейчас, спустя долгие годы, понимаю, что именно в те дни происходило. Когда отец ушел из жизни, мы остались в долгах – бизнес полностью разворовали его же сотрудники, они вырывали технику с рабочих мест прямо с проводами и розетками и уносили с собой.

Только потом, спустя много лет, я осознал, что фактически продолжил его дело. Я вспоминаю, как учился в школе и на последней странице тетрадки рисовал свою собственную транспортную компанию с базой, складами, машинами, подъездными путями. Я не знал, что именно этим буду заниматься в

будущем, но уже тогда размышлял над тем, как все звенья взаимодействуют. Мог подолгу не слушать учителя и даже не делать уроки – только рисовать базы и тренировать свою подпись, чтобы в будущем визировать документы. Она, кстати, с тех пор практически не изменилась. В общем, если раньше все хотели стать космонавтами, то сейчас нужно сделать так, чтобы дети мечтали стать предпринимателями, создавать новые рынки и новые продукты.

Моя цель – сделать предпринимательство модным.

Есть такой термин – «предпринимательская незрелость». Заключается она в закрытости. Современный предприниматель не должен быть закрытым. Когда ты что-то отдаешь, то обратно получаешь в разы больше – кармические законы всегда работают. Не все люди это понимают, боятся разглашать что-то, опасаясь выдать «секреты» и потерять свои позиции. И это глупо. Попробуйте отдавать свои знания, попробуйте даже выступить на сцене перед аудиторией и тогда сразу же ощутите невообразимый заряд энергии. Когда общаешься с одним человеком, можно не почувствовать сразу отдачи, но, делаясь ценностями с аудиторией, неизменно ее ощущаешь. Да, в моей компании тоже есть свои коммерческие тайны, но всеми своими знаниями, универсальными для любого бизнеса, я без тени сомнения могу поделиться с любым человеком. Закрытые же люди, как правило, не добиваются высоких результатов.

Мой отец был открытым, харизматичным и очень активным человеком. Он везде и со всеми умел договариваться. Мама и полюбила его за это – что он всегда мог найти решение и выход из любой ситуации. Наверное, поэтому после смерти отца она так и не смогла найти мужчину, который хотя бы отчасти смог вести себя так же, как он, – отец в этом плане был уникальным. И именно такое свойство характера давало ему возможность всегда действовать и искать свою выгоду. Мама до сих пор помнит, как они брали у деда машину, загружали ее доверху картошкой, приезжали на рынок и быстро начинали реализовывать товар. Если человек действует подобным образом, он уже никогда впредь не согласится быть простым наемным сотрудником, потому что осознал, что своим умом можно заработать столько, сколько захочешь.

Я считаю, что отец заложил во мне эту истину уже в ранние годы. Он давал нам практические уроки: например, когда просил попилить на даче поленья, то платил за каждое полешко по пять рублей. И мы распиливали их, считая, сколько можем заработать. Когда мы строили баню и таскали строительные материалы, отец за каждый перенесенный шлакоблок давал возможность километр проехать на машине. И уже в детстве я ощущал выгоду от своей работы, потому что отец сознательно закладывал в меня эти знания. И сегодня, когда современные родители задаются вопросом, как правильно воспитывать своих детей, чтобы те стали предпринимателями, я отвечаю: дайте им возможность начать зарабатывать как можно раньше! Покажите, что они могут делать деньги своими руками.

«Получил в школе пятерку – тебя похвалили» – вот мышление наемного сотрудника. Нас же учили, что если ты работаешь много и качественно, то можешь получать за это деньги и самое главное – влиять на их количество. Нам открывались другие возможности, и мы хватались за них обеими руками. Не надо думать, что ребенок в этом случае может перейти исключительно на коммерческие отношения и ничего не будет делать бесплатно. Ведь ситуация, когда каждый день он получает карманные деньги просто так, за здорово живешь, – еще хуже. Чад просто берет деньги, не понимая их ценности.

Да, деньги нужны всем. Здесь не стоит лукавить, особенно когда речь идет о воспитании детей. Поставь себя на место свободного предпринимателя, который прилично зарабатывает. Что в таком случае ты сможешь позволить себе? Прежде всего – и это главное – ты будешь чувствовать себя свободным. Ты можешь путешествовать столько, сколько захочешь. Можешь дать своим детям лучшее образование. Можешь обеспечить безопасность и достойные условия жизни своей семье. Твоя женщина будет гордиться тобой. Ты сможешь помогать своим родителям, и они тоже будут тобой гордиться. Наконец, ты можешь заработать так много, что будешь в состоянии поменять что-то в своей стране, потому что, кто бы что ни говорил, это возможно сделать, лишь обладая большими деньгами и авторитетом.

Мы не должны обманывать наших детей – выбор пути предпринимателя достоин того, чтобы рассмотреть его попристальней. А деньги в данном случае являются лишь мерой того, что ты делаешь, показывая, насколько это правильно и хорошо. Деньги – это результат, который отражает качество твоей работы. Здесь предприниматели в чем-то похожи на спортсменов: спортсмен бежит стометровку за определенное время и считает свои секунды, для нас же мерой успеха являются деньги в кассе.

И еще: родители должны помогать своим детям. Нельзя навязывать своему ребенку что-то вопреки его воле. Нельзя превратить его в того человека, которым вы сами мечтали стать в молодости, но не стали. Вспоминая свою маму, я понимаю, насколько она была мудрой женщиной – всегда давала мне возможность сделать выбор. Я точно знаю, что выбор этот она все же контролировала, но каждый раз интересовалась у меня, кем именно я хочу стать.

Когда я был маленьким, то мечтал быть генеральным директором – любой возможной фирмы, без разницы, какой. Потом, окончив школу и думая, куда лучше всего поступить, я понял, что хочу стать предпринимателем и никем больше. Передо мной стоял выбор: остаться в Тынде и пойти учиться, как все мои друзья, в железнодорожный техникум, либо двинуться дальше и поступать в университет. И я выбрал высшее образование – Академию предпринимательства. Так я оказался в Благовещенске – столице Амурской области. Правда, за два года до этого я успел побывать в Москве, к слову, впервые в жизни, и увидел, как там живут люди. Общался с детьми своего возраста, свободно говорившими на английском языке и находившимися явно на более высоком уровне развития, и понял, что практически ничего не знаю о мире. Я почувствовал жжение внутри. Причиной жжения была не зависть, а понимание того, что мне надо до них дотягиваться. Тогда и пришло окончательное решение – обязательно уехать из родного города.

Отец никогда меня не ругал и никогда не воспитывал – он был моим лучшим другом. Мама же, в отличие от него, старалась держать меня в ежовых рукавицах и когда папа решил побаловать сына и привез домой много игрушек, так много, что ими была завалена вся комната, продолжала следить за моей дисциплиной и время от времени их прятала. Моя супруга сейчас во многом на нее похожа – я же, напротив, близок к позиции своего отца и мечтаю стать для детей самым лучшим другом на свете (который уж точно не ругал бы за плохие отметки).

Вообще я мог получить пятерку по любому предмету, если бы захотел. Мне нравились экология, геометрия – я любил цифры, но ненавидел математику. Также мне нравились активные и нескучные предметы: физкультура или информатика, к примеру. Любил историю и обществознание благодаря своему преподавателю Румянцеву Юрию Августинovichу, который в каком-то смысле стал в те годы моим наставником. Некоторое время он преподавал нам и экономику – и когда в классе прозвучал вопрос, а я, подняв руку, в подробностях поведал о том, что такое себестоимость, произнес: «Быть тебе предпринимателем, Портнягин!» В тот момент я снова почувствовал, что хочу заниматься именно этим. Я учился по принципу «пятерка/двойка/пятерка/двойка». По предметам, которые мне нравились, я всегда был отличником. А что не ложилось на душу – там были двойки. В итоге – твердый троечник.

Девяносто процентов моих одноклассников после одиннадцатого класса разъехалось по стране. До сих пор я помню их, кто на кого отучился и в каком городе живет, но сейчас мы почти не поддерживаем связь, несмотря на то, что в целом относились друг к другу хорошо.

Я всегда старался быть лидером – в школе, в университете, в футбольных командах – везде стремился быть первым. В этом я находил мотивацию, понимая, что главное – победа, а не участие. Позже выяснилось, что многие мои знакомые наблюдали за мной все эти годы, это возлагало на меня еще большую ответственность. Ну а после того, как я добился определенного успеха, мне стали писать. Поздравляли, говорили, что гордятся мной. Особых просьб, что характерно, почти никогда не приходило.

Некоторые, правда, спрашивали совета или даже предлагали заняться каким-то делом вместе – для них я был человеком, который мог все сдвинуть. Вероятно, это связано со страхом. Люди боятся рисков и никогда до конца не знают, стоит ли им вкладываться в свои задумки, идеи, темы. Сейчас, оглядываясь назад на крайние десять лет жизни, приходит понимание, что и у меня было много таких моментов, когда приходилось стоять перед нелегким выбором и испытывать сильный страх. Но нельзя что-то решить за другого. Поэтому я и не даю советов – просто предлагаю взять «ключи», описанные в книге. Если человек осуществит задуманное и последует советам практика, то он точно поймет, нужно ему это на самом деле или нет. Ведь все зависит не от денег и не от темы, а только от него самого. Поясню: вовлеченность в дело, которым ты занимаешься, – ключевая характеристика для любого предпринимателя. Страх выйти за рамки мешает двигаться, нашептывает, что первый шаг непременно должен быть правильным, лучше – идеальным. А ведь это невозможно! Запомни: твой страх будущих неудач беспочвенный. Угрозы нет – это иллюзия. Будущего не существует.

Ключ 2

Вписывайся во все

Берись за любую работу, даже если ничего в ней не понимаешь и тебе она не интересна.

Это может быть работа за малые деньги или даже вовсе бесплатно, или она может быть не самая чистая (в прямом смысле слова). Но только так ты сумеешь найти нишу, в которой сможешь реализоваться как предприниматель. Именно таким образом я и поступил в свое время. Получается, что если бы я не согласился на работу обычным туристическим гидом в Китае, то не было бы у меня логистической компании, с которой я заработал миллионы долларов. Но об этом чуть позже.

Сейчас, оглядываясь на детские годы, мне приходится больше всего краснеть из-за своих отношений с мамой. В подростковом возрасте я стал буйным и неуправляемым. В те годы она сильно переживала из-за этого. Драки в школе, серьезные конфликты с учителями, мои необдуманные поступки, нежелание учиться и отсутствие обратной связи с семьей – тот промежуток времени стал своеобразным бунтом против системы. Надо сказать, что произошло это исключительно из-за того окружения, с которым я общался. Те люди, что были рядом, оказывали на меня не всегда положительное влияние, я готов это признать. Пиво в подъезде, дискотеки, драки, разбитые стекла в школах... Так жили дети девяностых. Но в целом мы все-таки были хорошими ребятами – в то время молодежь почти поголовно была такой, холодная Тында не являлась исключением.

До мамы доходила лишь малая часть того, что мы тогда творили. Моими авторитетами в те дни были разве что старшие ребята из нашего двора – только они могли хоть как-то на меня повлиять. Они воспитывали нас, учили всегда бить первым, если драка неизбежна, и мы их уважали. Благодаря им мы знали, что нельзя нападать на парня, когда рядом идет его девушка, даже если он не прав, что нельзя бить толпой одного человека и всегда нужно быть готовым ответить за свои слова и поступки. Этот период жизни, однако, не прошел для меня даром – некоторые из тех уроков актуальны до сих пор. Тогда это была моя школа. К сожалению, многих из тех ребят уже нет в живых: из Тынды я почти всегда получаю плохие вести, от чего становится грустно. Конечно, в те годы мама тоже мечтала на меня повлиять, и я всегда чувствовал поддержку с ее стороны. Но я тогда ее не воспринимал в качестве авторитета для себя, до тех пор, пока не поменял свое окружение.

Ключ 3

Обойма

Не важно, в каком ты возрасте, – люди постоянно влияют на тебя. Они либо тянут вниз, либо вверх.

Иногда следует поменять свое окружение на лучшее. Это самое простое, что тебе следует сделать. Тебе нужны люди, которые смотрят на жизнь позитивно, люди со схожими целями и большим финансовым результатом, люди, которые могут дать тебе честную обратную связь.

Я в тот момент сошелся с ребятами, которые не пили и активно занимались спортом. Они были самостоятельными и не только не зависели от своих родителей, а, наоборот, брали на себя ответственность за свою семью. А с позиции предпринимателя я теперь понимаю, насколько важно окружить себя людьми, которые точно знают, что они хотят, и при этом зарабатывают больше, чем ты.

Мне было пятнадцать лет, когда я в первый раз прилетел в Москву. Я увидел других людей и совсем иной мир. У нас были друзья семьи, на тот момент поддерживавшие маму после потери мужа. Понимая, как нам тяжело, они пытались помочь и однажды предложили мне поехать на две недели учиться в Англию вместе с их дочерью. Мама, конечно же, согласилась – мне сделали мой первый загранпаспорт, купили билеты в нашу столицу, и через две недели я полетел оттуда учиться в Кентерберри. А там пообщался с ребятами, увидел другую страну, улицы туманного Альбиона... и это было невероятно!

Да, я по-прежнему пропускал школу, продолжая свой бунт, но постепенно он переставал быть для меня актуальным. Я не видел этого бунта в своих сверстниках за границей – он был им ни к чему. К тому же все вокруг свободно говорили на английском, а я не мог связать и двух слов – и этим сильно выделялся среди остальных. Да и Москва также оказала на меня колоссальное влияние, особенно своими масштабами и количеством людей. Людей, которые могли нормально, без агрессии общаться и двигаться по земле с высоко поднятой головой. Когда я вернулся в Тынду, стало ясно, что пришла пора менять свою жизнь. Я словно вернулся из цивилизации в дикую природу. Это стало переломным моментом. Нужно было что-то делать, и я записался в спортивную секцию.

У меня нет спортивного разряда. Я просто ходил четыре года на самбо еще в начальных классах, участвовал в соревнованиях. И хоть особо не блистал, но тренер всегда говорил, что я делаю определенные успехи. Я не из тех, кто так и не стал чемпионом, хотя всегда боролся до последнего. Спортивные награды не были моей целью, как ты понимаешь. Дело было в смене окружения. В итоге я бросил борьбу и после девятого класса пошел в бокс, отдав этому виду спорта полтора года. Я хорошо дрался и мог постоять за себя, а главное – у меня появилась группа поддержки, которая всегда могла прийти мне на выручку, и это новое окружение в то время делало меня лучше.

Я помню зал в подвальном помещении, где мы занимались – очень маленький, душный, с плохой вентиляцией и множеством людей. Когда мы боксировали, то порой ударялись друг о друга затылками, настолько мало там было места. Я

хотел научиться драться и иметь преимущество – в тот момент для меня это было крайне важно, как, наверное, и для любого подростка.

Я хорошо помню своего тренера. Ему тогда было около семидесяти лет. Он выпивал, и мы часто слышали о нем множество разных историй, где он фигурировал как настоящий боец. Например, он постоянно «выносил пачками» людей в ресторанах. Когда люди заканчивались, приезжала милиция и увозила его в отделение. Он успокаивался и на следующий день, дыша перегаром, возвращался к тренерской работе. Больше всего мы не любили, когда он отрабатывал удары и бил нас, пацанов, по лицу без перчаток. Но сейчас я понимаю, что такова была его методика обучения – все должно быть по-настоящему.

Только тогда я по факту стал старшим мужчиной в своей семье. Раньше мне не верилось, что отца больше нет. Конечно, я был еще пацаном и не мог полностью осознать случившегося, но не проходило ни одного дня, чтобы я не чувствовал себя брошенным. Не из-за мамы: она всегда была рядом, поддерживала нас. Просто не стало важнейшего человека в моей жизни, и я будто остался сам по себе – с этим ощущением приходилось жить. А еще я потерял чувство безопасности.

Но благодаря спорту появилось осознание того, что я несу ответственность за свою семью, что я мужчина и на меня рассчитывают. Я окончательно вышел из своего прошлого круга друзей, с головой увлекся боксом и общался с ребятами, которые не курят и не пьют, а думают о своем будущем. В те годы я часто размышлял над тем, что стать успешным и богатым крайне сложно и почти недостижимо. И в то же время меня тянуло к людям, которые этого добились. И негативные эмоции, похожие на жжение где-то внутри, были вызваны искренним несогласием с тем материальным уровнем, на котором я находился, что часто становилось стимулом. Стимулом изменить все вокруг.

Вот пример. Я ненавидел просыпаться по утрам. Семь утра в Тынде – это ночь, зима длиной в девять месяцев, холод и прогулка в школу пешком при – 40°C. До сих пор вспоминаю те утренние походы с содроганием: я не хотел покидать теплую постель и идти в темноту. Но приходилось делать то, что не нравится. Вставал, шел умываться, садился на край ванны, грел руки под горячей водой и досматривал свой сон еще несколько минут. Затем был простой завтрак, который я обычно не ел. Мама делала его, несмотря на то, что я почти никогда к нему не притрагивался. Я был сложный, а она выполняла свой материнский долг. После отправлялся в школу.

Все время у меня были поддельные проездные, по которым я иногда ездил на автобусе – увы, но такой номер срабатывал не всегда и на следующей остановке меня могли попросту высадить на улицу. Так что нередко я сам выбирал пешую прогулку. Уже тогда я мечтал стать предпринимателем, чтобы вставать во столько, во сколько захочу. Хотелось стать свободным, и, мечтая, я программировал себя на это. В своих грезах я уже имел все, чего так отчаянно хотел, а в особенности мне хотелось купить автомобиль.

Мне всегда нравились автомобили. Я ждал своего восемнадцатилетия, чтобы получить права и купить себе авто. Это придавало мне сил тогда, да и сейчас я с радостью сажусь за руль. Подержанная Toyota Mark II конца 1996 года в 2006-м стоила 190 тысяч рублей. День, когда я купил себе машину, стал одним из самых прекрасных в моей жизни!

И сегодня я продолжаю мечтать. Сейчас мечтаю о домах в разных городах и странах и представляю их как один большой дом. Я мечтаю приезжать в эти дома со своей большой семьей, меняя картинку за окнами, и везде чувствовать себя уютно, как рыба в воде. Я очень люблю путешествовать и мечтаю создать бизнес, который станет проектом мирового масштаба. Обязательно с офисами в разных странах, куда я смогу прилетать. Представляю признание людей, уверенных в том, что я меняю мир к лучшему. А еще – общение и обмен опытом с известными и успешными людьми, со звездами, выдающимися личностями из разных областей знаний. И чем чаще я думаю о своих мечтах, тем проще мне определить мои цели.

Ключ 4

Цена рая

Предприниматели на ранней стадии развития своего дела должны думать о материальных целях, потому что такие цели создают запрос на деньги, и ты вступаешь в борьбу.

Составь список из тридцати своих материальных целей. Это может показаться простым заданием, но по факту люди часто не могут придумать и пяти. Найди тридцать материальных объектов, которыми ты хочешь обладать. Составь список. А дальше рядом с каждым из пунктов напиши его цену. Поищи в интернете, если не знаешь. Ты должен четко понимать стоимость того, что хочешь иметь.

И вот теперь я предлагаю тебе сложить все цены в твоём списке, а далее разделить полученную сумму на двадцать четыре. На двадцать четыре, потому что я хочу, чтобы ты не откладывал свои мечты дальше чем на два года, а два года – это двадцать четыре месяца. Так вот, когда ты разделишь полученную сумму на двадцать четыре месяца, то получишь тот ежемесячный доход, на который тебе нужно выйти. Он будет твоей целью. Поняв, сколько денег тебе нужно, ты сможешь правильно выбрать нишу, в которой будешь работать. Не все ниши смогут дать столько, сколько тебе нужно.

Глава 2

Становление личности

Лидерские качества проявлялись во мне еще в раннем детстве. Я всегда любил планировать и организовывать. Мог, к примеру, собрать друзей, чтобы строить с ними шалаши, обустривать свои углы в подвалах – в то время именно я был главным в этих затеях, организовывал всех и собирал коллектив. Конечно, многие из ребят могут со временем развить такие качества в себе – даже если их не было в детстве; они могут заняться спортом, пообщаться со старшими наставниками или почитать книги. Но во мне это возникло само – ведь я всегда хотел быть организатором, мне нравилось сплачивать людей и заряжать их энергией.

Я не ставил себе целью обязательно быть первым, сам процесс был важнее. Поэтому чемпионом не стал – да, занимался боксом, мы с ребятами играли в баскетбол, иногда целыми дворами, частенько побеждали, но я не был здесь формальным победителем. Однако во все, чем увлекался, я погружался с головой. Если это был футбол или баскетбол, то покупал форму, брал мяч и в любое время готов был идти играть. Даже если оставался один, все равно находил время для тренировок. Когда занялся боксом, мне дома подвесили мешок с песком к потолку, чтобы я не бил кулаками о стену.

В нашем дворе были ребята, на которых я смотрел снизу вверх. Кандидаты в мастера спорта, мастера по боксу, по вольной борьбе... В те дни мастера спорта были в почете – это был высокий ранг, отмечавший значительные достижения человека в его физическом развитии. Одно время я сам мечтал стать хотя бы кандидатом в мастера спорта: когда переехал позже в Благовещенск, то с головой ушел в рукопашный бой. Я занимался, бегал по набережной, прыгал через скакалку и представлял, как становлюсь крутым бойцом. Но затем, в один прекрасный момент, до меня дошло: это не мой путь.

Я повзрослел и увидел, что все мои попытки добиться успеха на данном поприще не приносят никаких особенных результатов, кроме поломанных рук. К сведению, руки я ломал раз шесть. Не очень весело. Но, может быть, именно поэтому я был одним из первых в своей компании, кто начал думать о деньгах и бизнесе, когда все остальные с головой ушли в спорт. Сейчас, анализируя эти годы, я понимаю, что двигаюсь в жизни поэтапно. И когда очередной этап заканчивался и я чувствовал, что уперся в тупик, то сворачивал и делал следующий шаг. Я никогда не испытывал сложности в том, чтобы закрыть за собой дверь и заняться чем-то новым.

Ключ 5

Сойти с пути

Вовремя понять, что ты на пути, на котором нет денег – крайне важно. Если путь утыкан препятствиями и при этом ведет в никуда, смело сворачивай с него.

Для многих людей, у которых мало жизненного опыта, свернуть в сторону – будто в лес уйти, их пугает тотальная неизвестность. Когда я оценил свои возможности в спорте и понял, что результата не добьюсь, а если и добьюсь, то не финансового – решение уйти с этого пути положило начало жизненному правилу. Если не обеспечена финансовая база, надо избегать путей, которые не позволяют ее создать. И я ушел в сторону, чтобы заработать свои первые деньги.

Я часто встречаю предпринимателей, которые занимаются любимым делом. Им это нравится, но они вечно в долгах, а результата нет никакого, потому что нет рынка. Пока я писал эту книгу, встретил предпринимателя, который занимается производством эксклюзивных мотобайков. На первый взгляд довольно интересная ниша и продукт красиво выглядит. Но когда стали разбираться, выяснилось, что такие байки популярны только в Америке, а здесь, в России, люди не готовы платить за экзотику, не понимают ее. Да, парень любит то, чем занимается, но финансовый результат никогда не наступит, так как рынка нет. Решение здесь одно – сойти с пути и создать на базе имеющихся компетенций продукт для России.

Я считаю, что мужчине важно заниматься спортом. Во-первых, это закаляет: сила придает уверенности, появляются лидерские качества и стержень внутри. Во-вторых, начинаешь чувствовать уважение к людям, уже добившимся результатов, – они становятся для тебя примером. В-третьих, спорт – это борьба. Ты и так каждый день борешься: с какими-то мыслями, с самим собой, а здесь – с реальными людьми и командами. В этом состязании больше пользы, в нем есть что-то от бизнеса. Уважаешь своего соперника, добиваешься цели, стремишься к победе, получаешь результат, исходя из тех сил, что приложил для его достижения, и всегда остаешься мужчиной – такой и должна быть жизнь предпринимателя.

Еще одним увлечением в подростковом возрасте были фильмы. Я собирал кассеты, их было больше двух сотен. Все боевики, приключенческие ленты. У друга семьи был видеопрокат, и я мог зайти и взять любые. Одно время я даже представлял себя Жан-Клодом Ван Даммом и сражался со своим двоюродным братом на импровизированном ринге. Было круто! Вся моя комната была оклеена разными постерами и плакатами, а на одной из стен висела коллекция сигаретных пачек. Все началось с одного-единственного плаката, который мне однажды разрешила повесить мама. А после: Prodigy, Scooter, Metallica, вкладыши от «Турбо» – полностью обклеенные ими стены и углы... Наконец, я повесил на дверь замок, тем самым обозначив границы своей территории. У меня были компьютер, диван, свой телефон – в каком-то смысле это был мой собственный мини-дом, где я отгородился от всех, в том числе от мамы и старшей сестры. У меня был свой мир со своими правилами. Его еще нельзя было назвать «первым офисом», но я создавал это сам и привносил в него много личного. В тот период у меня часто возникало желание остаться ненадолго наедине с собой, побыть взрослым.

Я всегда говорил и продолжаю утверждать, что дети должны развиваться самостоятельно. Дайте им возможность увлекаться тем, чем они хотят, оставляйте их одних, если им это нужно, – каждый родитель должен уважать желания своего ребенка. Дайте ему возможность подрасти, почувствовать себя взрослым и самостоятельным. Если вы будете постоянно ходить за ребенком и говорить, что ему делать, следить и контролировать, он никогда не сможет сделать что-то сам. В раннем возрасте у человека идет формирование личности, и, если она не будет сформирована правильно, в будущем сделать ее полноценной окажется крайне тяжелым делом. Пятнадцать-семнадцать лет – далее ребенка воспитывать уже поздно: то, что ты заложил в него до этого возраста, остается с ним на всю оставшуюся жизнь.

Если же ты сам испытываешь авторитарное влияние своих родителей, то тебе нужно как можно скорее избавляться от него. Да, это трудно, но, чтобы добиться реальных результатов, тебе в любом случае придется «резать по живому». Научи родителей не вмешиваться в твою жизнь и прими решение жить самостоятельно. В нашем окружении есть люди, которые всячески стараются тянуть нас назад, и порой ими могут быть не только наши друзья и знакомые, но и родственники. Неважно, в каких ты отношениях с этими людьми, такие связи надо рвать.

Стремление к своей цели, особенно когда на первых порах эта цель кажется такой далекой, дает нам возможность развиваться. Наверное, поэтому, вырастая в богатых и обеспеченных семьях, в достатке и изобилии, дети иногда не получают этой важной жизненной искры. Они теряют инициативу и ничего не хотят от жизни – особенно если их родители не отличаются аккуратностью в воспитании. Коль вашим детям все можно и все доступно, у них не возникнет потребность следовать за своей целью. Я не был в такой ситуации, и могу лишь делать предположения, но мне порой приходилось сталкиваться с такими людьми. Именно поэтому, когда придет время стать отцом, я буду стараться дать свободу выбора своим детям. Дети нередко, вырастая, становятся похожими на своих родителей. И лично я буду жить так, чтобы стать для них хорошим примером. Чтобы они видели, как я работаю, видели мои заслуги, мой образ жизни, мои занятия спортом, мое окружение – и брали с меня пример. Будь другом, давай свободу, научи своих детей зарабатывать, оставайся в их глазах честным, открытым и порядочным – и они последуют твоему примеру.

Когда я побывал в Кентербери, то понял, что мое окружение, с которым я жил до этого, в корне отличается от того, к чему я стремлюсь. Контраст между неучами, алчущими халявы, и адекватными ребятами, свободно разговаривавшими по-английски (и уже помогавшими своим родителям материально), ощущался особенно остро. Наверное, из-за этого я там сразу почувствовал свою ущербность. Но я умел дружить – я был искренним и простым парнем и со всеми находил общий язык. Мы жили в семьях по обмену, и я без знания английского языка с трудом мог отвечать на простые вопросы своих соседей. Ничего не поделаешь – брал словарь и по два часа перед сном штудировал его. За время жизни в Англии я более-менее подтянул язык и, вернувшись назад в Тынду, стал одним из лучших в классе по этому предмету. Но все же разница между мной и теми, другими ребятами, оставалась – в отличие от меня они к учебе относились с уважением. В моем же окружении учителей считали врагами, заставлявшими делать то, что тебе не нравится.

В последний раз я был в своем родном городе на первом курсе института, в 2006 году. Не сказал бы, что жить там стало в чем-то хуже, хотя у нас в стране о глубинке любят отзываться именно так. Там все осталось без изменений, будто застыло на одном месте. Пока мы, жители крупных городов, растем, меняем мышление и развиваемся, там все остается на прежнем уровне. И если бы я прямо сейчас приехал в этот город, то почувствовал бы то же самое – снова бы осознал, какой он на самом деле маленький. В нем нет места для масштабных проектов, отсутствуют возможности для развития, для настоящего самообразования. Последнее крайне важно для формирования личности, что я понял не сразу, только после шести-семи лет в бизнесе, до этого все делая практически по наитию, «на зубах». И если бы я тогда, в школьные годы, понял ценность образования, то многих ошибок не совершил бы. Но осознал я это лишь тогда, когда встретил людей понимающих, настоящих интеллектуалов. Людей, которые могли решить все возникающие сложности в бизнесе с помощью своих знаний, не теряя денег, нервов и времени. Они ЗНАЛИ. Теперь знаю и я. Прочитывая десятки книг, одну за другой, задавая вопросы тем, кто смог то, о чем я лишь мечтаю, и впитывая их опыт, – я двигался вперед со скоростью ракеты, в то время как без знаний полз подобно черепахе.

Эту книгу я пишу для тебя, чтобы ты за несколько часов, потраченных на ее прочтение, смог пройти мой десятилетний путь. Изучить мой опыт – успехи и, главное, ошибки, и сделать все правильно. Сэкономить время и быстрее достичь своих целей.

Но ты должен быть готов к серьезной самоотдаче. Нельзя достичь больших результатов «на халяву». На халяву нельзя жить, как бы ты этого ни хотел, потому что халява всегда временна. Отсутствие стабильности, личностного роста и ожидание чего-то, что от тебя не зависит (ничего для этого не делая), вынуждает тратить собственную энергию впустую. Ты хочешь потратить все свое время на ожидание? О'кей, но будь уверен, прежде чем ты «поймаешь» что-то стоящее, пройдет очень много времени. Да, ты можешь ждать: быть может, тебе перепадет квартира от состарившейся бабушки, или дальний родственник постарается замолвить за тебя словечко начальству, или твоя мама придет и принесет тебе свои сбережения, которые она копила несколько десятилетий.

Многие люди живут в пассивном ожидании годами. И им не остается никакого другого пути, кроме как жаловаться на правительство, президента и всех, кто их окружает. Ведь ничего не происходит. Они ждут помощи со стороны. Увы, но это заведомо проигрышный вариант. Если бы я так ждал, то до сих пор сидел бы в Благовещенске. И то – в лучшем случае... Но в нашей стране есть свобода выбора и действия, что является главным плюсом с точки зрения предпринимателя.

Если у тебя появится желание переложить ответственность за неудачи в твоей жизни на других, немедленно посмотри на себя в зеркало.

Ты – такой умный и сильный, винишь кого-то постороннего в своих промахах?! Завтра целый день следи за тем, не обвиняешь ли ты кого-то в том, в чем виноват лишь сам. Запомни: за все в твоей жизни ответственен только ты. Все обстоит так как есть только по одной причине: эта причина – ты, твои мысли и твои действия.

Глава 3

Первые деньги

Я бы не сказал, что моя молодость пролетела слишком быстро. Когда у тебя крайне насыщенная жизнь, когда ты многое создаешь и постоянно развиваешься, выходишь на новые уровни бизнеса и много раз заново открываешь для себя мир, то всегда остаешься молодым. Я люблю перед Новым годом составлять список достижений за прошедшие 365 дней, чтобы оценить, что из запланированного успел реализовать. За десять лет человек может пройти целый жизненный путь и вырастить себя буквально с нуля, а иногда это удается ему еще быстрее. И я не считаю, что последние десять лет моей жизни (на момент работы над книгой) прошли так уж быстро. Я хорошо потрудился, и мне не стыдно за себя. Конечно, года четыре я прожил в довольно подвешенном состоянии: порой действовал вслепую, неосознанно. Я, может быть, вычеркнул бы их вовсе, тем не менее они тоже оказались результативными. Но обо всем по порядку.

После того как я окончил первый курс вуза в Благовещенске, стало ясно, что мне надо искать работу. До этого я уже немного подрабатывал охранником в зале игровых автоматов, что было моей первой официальной работой: нас, спортивных ребят, охотно нанимали охранять игровые клубы, в то время очень модные и раскрученные. Поначалу я работал в клубе, который был закрыт для случайных людей. Моя смена длилась столько, сколько длилась ночь, и приносила мне каждый раз по 350 рублей. В это время я обычно читал книги – нет, не деловую литературу, а всего-навсего легкие романы. Тогда я еще не понимал ценность книг для саморазвития.

Это было относительно беззаботное время – я вырвался из родного дома, учился и получал на подработке какие-то деньги. Потом возникли сложности: мне не заплатили за несколько дней, и я уволился, решив подыскать другую работу. Искать пришлось долго. Например, я пытался устроиться в пекарню около дома, но не хватило профильного образования. Еще несколько попыток не увенчались успехом. В итоге я вместе со своим другом пошел охранником в продуктовый магазин. В магазине тоже не было финансовой стабильности, но все же работалось там лучше – как минимум, на сами продукты обычно

хватало. Несколько месяцев я поднимал с цокольного этажа продукты в торговый зал. Гонял мелких воришек алкоголя, а однажды таких пришлось догонять – и, как итог, переломы пальцев и милиция.

В то время я обычно ходил в спортивном костюме, за что милиция любила забирать меня в участок. Как только что-то случится, парень в спортивном костюме на улице – самое подозрительное лицо. Таким образом, мои отпечатки пальцев и снимки лица в анфас и профиль можно легко найти в «правоохранительной» базе данных.

Наконец, уволившись через некоторое время и оттуда, я решил устроиться в туристическую фирму. Приняли меня без проблем: они брали всех, так как зарплата была крайне невысокой.

Представьте себе, 2500 рублей за две недели жизни в Китае – в обязанности входило сопровождение больших групп туристов в возрасте от 10 до 60 лет. Ставка низкая даже по меркам регионов. Работа, как и ожидалось, оказалась сложной: группы по сорок человек, совершенно разных по возрасту и платежеспособности, требовали от меня хороших менеджерских качеств. Проще говоря, нужно было управлять толпой, порой неадекватной и хмельной. Здесь я приобрел замечательное умение – выходить из стрессовых ситуаций. Ошибки с билетами; китайцы, которые постоянно подводили; проблемы с экскурсиями; отсутствие кондиционеров в автобусах и просроченная еда, – вся поездка представляла собой один большой стресс. Но все же... это было круто, драйвово.

Вспоминаю ситуацию, когда я оказался не в силах справиться с людьми – они просто не желали никуда ехать! Позвонил своему китайскому партнеру, спросил у него совета, а он сказал: «Дима, послушай меня внимательно. Ты руководитель в этой группе? Вот ты и руководи! Перестань звонить мне каждые пять минут и справляйся сам». И повесил трубку. В тот момент я понял, что действительно надо самому все решать. Начал выстраивать отношения с людьми в группах, искать самых надежных и отделять их от сложных и неадекватных личностей. Искал тех, на кого можно рассчитывать в сложных ситуациях. Чтобы снизить недовольство и расположить к себе людей, я всегда выбирал себе самое плохое место в поезде.

Еще одно качество, которое я приобрел на данной работе, – умение зарабатывать дополнительные деньги. Мы водили туристов по магазинам, где продавали шубы, куртки, чай, жемчуга и прочие товары для туристов. Двадцать процентов от цены покупок магазины отдавали нам – за клиентов, которых мы к ним приводили. Мы никого не обманывали: по этой схеме, по сути, работает весь туристический бизнес. Я узнавал потребности каждого из туристов, приводил к нужному продавцу, и каждый в результате получал то, что хотел. Сувениры, вещи, клиентов, деньги. Благодаря такой схеме я мог ходить по магазинам сам, покупать себе куртки, костюмы – настоящие фирменные Nike, и после этого еще что-то оставалось.

Так я работал полгода, а после, решив больше не продолжать поездки с проблемными группами по Китаю, стал экспедитором. Довозил людей до моря, брал там новую группу и вместе с ней возвращался домой. Тут я стал зарабатывать куда больше. Потому что люди во время переездов и остановок в различных местах тратили гораздо больше денег, а я получал с этого процент от китайских продавцов. Потихоньку ко мне приходило осознание того, что я

сам, своими руками, могу зарабатывать хорошие деньги, не убиваясь при этом в хлам.

Именно в тот период своей жизни я понял, насколько высокий потенциал у Китая: этот зарубежный рынок с его низкими ценами и богатым выбором товаров позволил мне понять: здесь можно делать бизнес. И в 2006 году, еще до того, как открыл свою первую компанию, я начал зарабатывать, покупая в Китае товары под заказ. Обувь, одежда, мобильные телефоны, чай, мебель, кто-то даже заказывал мудреные сувениры. Друзья стали подтягивать знакомых, те предлагали мои услуги магазинам, и потихоньку я стал привозить целые партии товаров, накапливая на своем счету уже довольно приличные суммы. Я научился не тратить заработанное направо и налево. И когда мне исполнилось восемнадцать лет и я получил водительское удостоверение, то наконец-то купил машину, наверное, единственный раз в жизни попросив у мамы в долг, чтобы добавить до нужной суммы. Но это было круто – и я чувствовал себя крутым. Деньги нужно любить. Свои первые деньги нужно беречь, быть с ними аккуратным, внимательным. Их лучше откладывать для достижения поставленной цели. Я всегда разменивал крупные купюры на более мелкие, чтобы их казалось больше, часто пересчитывал, это было приятно. Я всегда искренне любил деньги, и они отвечают мне взаимностью. На самом деле любовь – мощная штука, поток энергии огромной силы. Если направить эту силу в нужное русло – можно добиться впечатляющих результатов.

К тому времени у меня появилась цель, ради нее я шел вперед. Я понял, что умею и хочу хорошо работать.

Это был самый настоящий бизнес – хаотичный, на тот момент во многом для меня непонятный, но в то же время приносящий солидный доход. Я вырос до дохода в 40 тысяч рублей в месяц и чувствовал себя прекрасно. Но мой настрой всегда отличался от настроения моих конкурентов. Многие воспринимали такой бизнес как нечто несерьезное и временное, и ни у кого не было желания зарабатывать именно на нем. Мой же взгляд на вещи был куда более прагматичным. Не так давно моя супруга сказала: «Я знала, что ты добьешься больших результатов. Ты всегда мыслил не так, как твои сверстники – всегда был серьезнее». И я с ней полностью согласен. Для меня этот бизнес стал шансом зацепиться, добиться успеха.

С будущей женой я познакомился на первом курсе университета. Однажды нам довелось провести вместе время в Китае, где я работал гидом, а она отдыхала с группой туристов. Там я повел ее в самый дорогой ресторан. Тогда я потратил буквально все деньги, что у меня были, правда об этом она узнала гораздо позже. Но как все было романтично! Конечно, тогда мы были всего лишь друзьями, но это не помешало нам здорово провести время. Помню, как однажды она подвернула ногу, и я на руках нес ее в отель. Катя всегда была и остается для меня одним из главных мотиваторов. В те годы она была выше меня по уровню развития. Мне было всего семнадцать, но в любом возрасте я мог четко дать себе объективную оценку.

Она понравилась мне с первого взгляда. И сразу же я понял, насколько мы разные. Ее семья с достатком выше среднего обеспечивала ей соответствующее окружение. А ты помнишь о том, как окружение влияет на человека и его развитие? Она была красавицей, модной и эффектной, и для меня стала мощным стимулом для роста, ради нее хотелось зарабатывать больше и поднимать свой

социальный статус. И хотя со стороны мы казались просто друзьями, я испытывал к ней куда более сильные чувства.

В один прекрасный день она пригласила меня на день рождения. У меня не было денег, чтобы купить ей подарок, и пришлось отказаться, из-за чего Катя в тот раз сильно обиделась. Увы, но сказать, что у меня попросту нет денег, я не мог. Тогда я чувствовал себя очень плохо: понимал, что даже если начну ее добиваться, то это закончится ничем. У меня почти не было средств, я был зол, чувствовал жжение внутри, что помогло мне зарядиться энергией для движения вперед. И вот настал день, когда я купил свой первый автомобиль; неудивительно, что первым делом я устремился к Кате и предложил довезти ее до дома.

Женщина всегда хочет видеть рядом с собой успешного мужчину, «сильного самца», который способен добиваться результатов, может пойти на охоту и «принести мамонта в пещеру». Моя первая машина и стала таким мамонтом, искрой, которая обратила на меня ее внимание – уже не как на друга, а как на мужчину. Сейчас, спустя много лет, когда я сам чувствую, что заметно подрос, я наконец-то могу быть спокоен. Женщина должна быть поддержкой, а мужчина должен чувствовать себя мужчиной. И Катя всегда была рядом со мной – в самые тяжелые моменты, во всех передрыгах она верила в меня и поддерживала. Моя жена прошла со мной через все. Но был период в жизни, когда мы расставались почти на год. Это было самым сложным временем – кризис 2008 года, моя первая компания, огромное количество долгов и почти полное отсутствие денег. Вот здесь и началась моя настоящая жизнь.

Ключ 7

Жена

Когда женщина выбирает для себя мужчину с деньгами, автомобилями и квартирами – это неплохо.

Совершенно закономерно, что она хочет видеть рядом с собой успешного человека. Поэтому будь достоин своей женщины и добивайся результата ради нее. Но при этом, если сегодня у тебя по факту ничего нет, это не значит, что ты не можешь найти себе достойную пару. Просто ищи человека, который поверит в тебя и захочет двигаться к поставленной цели вместе с тобой. Это некая точка роста: невозможно жить все время только ради себя, в определенный момент тебе станет скучно и ты можешь откатиться назад. Жить ради еще кого-то гораздо интереснее, приятнее и вдохновляюще. А еще, когда появится женщина, автоматически станет больше потребностей, и тебе сильнее захочется добиться финансового результата.

Самый частый вопрос, который мне задают во время обучения ведению бизнеса: «Зачем ты это делаешь?» Люди в России устроены так – они никому не верят. Когда я пишу эти строки, уже вышло шестьдесят выпусков на моем канале «Трансформатор», все вопросы вроде бы получили ответы, но все равно иногда появляются люди, готовые искать подвох. Наверное, так заложено в нас изначально – или, быть может, с людьми так часто поступали нечестно, что они неизменно ожидают этого снова и снова. Поэтому и не понимают моих мотивов. И первое, что я отвечаю на такой вопрос – мне это нравится. Отдавая, я получаю настоящий кайф и огромный заряд ответной энергии от людей. Возможно, я этим процессом и живу – отдавая и получая. И эта циркуляция наполняет меня жизненной энергией и позволяет расти и развиваться дальше.

Мне действительно хочется помогать людям – именно поэтому я выбрал путь публичной личности. И я всегда хотел быть богатым и знаменитым, и выбранный мной путь ведет и к этой цели тоже. Еще в детстве мне было важно найти свое призвание. И эти поиски сложилось в четыре уровня развития. Первый – полное обеспечение базовых потребностей, второй – воплощение в жизнь всех моих заветных желаний, третий – возможность отдавать людям как можно больше, четвертый – попытка изменения мира к лучшему. Спросите, где я сейчас? Я на третьем уровне, моя цель – отдавать. И я близок к тому, чтобы перейти на четвертый и начать делать глобальные вещи для улучшения качества жизни, как минимум, внутри своей страны.

Лично я считаю, что переубеждать закоренелых скептиков нужно всегда – для меня это крайне важная задача. Повлиять на таких людей, разобраться в их сложной жизненной ситуации и противопоставить ей свой собственный пример, который откроет им глаза – вот моя цель. И я уверен в том, что могу изменить таких людей. Кто бы что ни говорил, их сейчас все еще достаточно. Стиснув зубы, они недоверчиво наблюдают за моим каналом, и я уверен, где-то внутри все равно меняются.

Так же нужно бороться и с завистью. Это чувство во многом неконтролируемое. Оно может проявиться у любого человека, хочет он того или нет. Здесь стоит вопрос адекватности: если человек адекватен, то зависти не будет – она сразу же станет стремлением. Если же в тебе есть доля неадекватности, то зависть к богатым и успешным покажется тебе оправданной. Сразу начнет казаться, что все лучшее получено ими незаслуженно, кто-то будет пытаться откопать старые истории и найти «тайную» подоплеку. На таких людей я тоже влияю.

С каждым выпуском «Трансформатора» количество адекватных людей с предпринимательским мышлением увеличивается. И когда человек попадает в коллектив, полный уверенных в себе людей, он постепенно становится таким же. Мы все так устроены. Мы способны меняться. Даже больше – человек должен меняться. Если сейчас ты пьешь пиво и хочешь чего-то добиться, но ничего для этого не делаешь, то, чтобы стать другим, тебе нужно начать общаться с успешными людьми – теми, кто достиг целей, которые ты перед собой ставишь. Мне лично для начала хватило того, чтобы просто переключиться на тех, кто пиво не пьет и занимается спортом. Этот шаг стал для меня одним из самых важных, как ты, наверное, понял.

Ключ 8

Взболтать картину мира

Для того чтобы расти, нужно впускать в свою жизнь новых людей и получать от них новый опыт и знания.

Поставь себе цель: каждые два месяца впускать в свою жизнь десять новых людей. Это положительно повлияет на твою скорость движения к целям и мышление.

Ключ можно использовать в любом застойном состоянии, в любом возрасте.

Советы людей, которые смогли добиться того, чего ты желаешь, и их опыт помогут тебе и, главное, вдохновят. Ты ощутишь свои мечты реальными и достижимыми. И в этом – огромная польза для твоего роста. Но у меня есть и еще один совет, который вытекает из предыдущего. Никогда не слушай, что говорят люди, которые живут не так, как тебе хочется. Очень часто именно неудачники пытаются одарить нас «ценными советами». Потому что у них много времени, и им некуда его девать. Будь осторожен и избирателен в общении. Ценные советы от нужных тебе людей – вот твоя цель. Иди к ней.

Глава 4

Черный пояс по мечтаниям

Занимаясь куплей-продажей товаров из Китая, я однажды осознал, насколько это все несерьезно. Понял, что готов основать полноценную компанию, зарегистрировав ее в налоговой, и арендовать офис. Решиться на это мне помог мой друг Юра. Однажды он подошел ко мне с предложением начать свое дело. Парень уже тогда обладал опытом работы в логистике и предложил свою помощь, а у меня как раз были клиенты, с которыми я познакомился во время своих поездок в Китай. Надо сказать, в тот момент он говорил то, о чем я думал буквально каждый день!

Мы решили перейти на новый уровень. В те дни рядом со мной был Антон (школьный друг из Тынды), я рассказал ему о наших планах. Целую ночь мы взвешивали в машине все «за» и «против», обсуждали детали и в девять утра отправились регистрировать компанию. Подали все документы, заплатили пошлину, уставной капитал определили в минимальные 10 тысяч рублей – и стали учредителями.

Я долго думал, как назвать компанию. «Переправа», «Магистраль», «Транзит» – тогда я уже представлял, как наша фирма будет перевозить товары из Китая в Россию, а затем и по всему миру. Я выбрал «Транзит» и добавил к нему слово «Плюс» на случай, если у меня появится еще какой-то вид деятельности, кроме логистики, и я буду заниматься ею в рамках той же компании. В дальнейшем так и вышло. Тогда мы зарегистрировали компанию втроем: я, потому что у меня были клиенты, Юра, потому что владел нужной нам информацией, и Антон, просто потому, что он был моим другом.

Если ты думаешь, что вести бизнес вместе веселее, то я отвечу: это действительно так. Но только на старте.

Прежде чем приглашать в бизнес партнеров, хорошенько подумай и реши: действительно ли они тебе нужны? На мой взгляд, единственным стоящим основанием для их приглашения могут быть инвестиции. Отдавать часть бизнеса за необходимые для его развития финансовые вливания – это нормально. А отдавать часть бизнеса только за то, чтобы кто-то был рядом с тобой в какой-то момент и принимал участие в обсуждении, – нелепо. Чуть менее нелепо отдавать часть бизнеса за то, что будущий партнер в чем-то нереально крутой специалист. В таком случае правильнее сначала зарегистрировать фирму, а уж потом пригласить в нее такого партнера. Тогда сразу будет понятно, кто в компании главный и принимает окончательное решение. Если так не сделать, пальму первенства у тебя смогут впоследствии отнять.

Если обойтись без партнеров никак не получится, то в учредителях их желательно иметь всегда нечетное количество. Принимать решения, если вас двое и вы владеете равными частями компании, трудно, и часто это ведет к развалу бизнеса. Договаривайтесь сразу, кто будет принимать окончательное решение и кому компания хотя бы на 1 %, но в большей степени будет принадлежать. Это поможет вам избежать в будущем серьезных проблем. И, как я уже сказал, сначала регистрируйте фирму, а потом зовите компаньонов. Будьте мудрее.

После того как компания была создана, наши друзья долго нас поздравляли. Я стал генеральным директором и сразу предложил снять офис. Из-за того, что у нас была транспортная компания, мы решили найти офис рядом с торговым портом Благовещенска. Мы арендовали помещение примерно за 15 тысяч рублей в месяц и вместе сделали там ремонт – надо сказать, это было замечательное время! Во мне не было страха в тот момент, скорее я жил в предвкушении чудесных перемен. Свою боязнь действия я победил еще в Китае, работая гидом. Там же, кстати, была куплена мебель – правда, бракованная. Склеив ее, мы установили большой стол, красивое директорское кресло, и, можно сказать, в тот момент исполнилась моя детская мечта. Мечты вообще первичны, а в жизни предпринимателя особенно. Если ты можешь представить картину своего будущего, то это уже большой скачок вперед. Мой друг, Антон Савицкий, научил меня мечтать. Мы часто представляли с ним ту жизнь, которой хотели бы жить – и, надо сказать, представляли профессионально! Так, как другие просто не умеют.

Мечты – это предпоказ твоего будущего, если ты человек действия. Ты можешь не знать точно, чего именно сможешь достичь и какой путь приведет тебя к цели, но уже сейчас улыбаешься, ощущая радость предстоящей победы, и это

дает тебе мотивацию двигаться вперед. Мечтать – здорово. Если бы я не мечтал, то не достиг бы того, что имею сейчас. И мечтал я именно о такой жизни: быть богатым, знаменитым, свободным и делать только то, что мне нравится. Я мечтал о далеких путешествиях и о банальных походах в лес – когда-то они были моими детскими фантазиями! В детстве я обожал ходить в лес за грибами и ягодами, а еще – в походы. Как раз по этой причине я сейчас занимаюсь организацией путешествий, походов и экспедиций – мой проект Tourister изначально создан не для бизнеса. Просто я мечтал об этом, да по-другому и нереально собрать своих друзей и путешествовать вместе с ними.

Моей первой мечтой был, как ты уже знаешь, автомобиль. Для меня машина никогда не была просто транспортным средством. Она олицетворяла возможность получить заряд позитивных эмоций, пробирающих до мурашек. А все, что связано с сильными эмоциями, в предпоказе будущего в твоей голове – всегда сбывается. Как ты думаешь, что сейчас в моем гараже? Bentley Bentayga, Mercedes-Benz AMG GT, и скоро к ним прибавится Rolls-Royce WRAITH.

О чем я мечтаю сейчас? Например, о том, как буду управлять яхтой и выходить на ней в океан, как буду добывать пищу в прямом смысле этого слова – занимаясь рыбалкой. Но я не просто мечтаю – я намереваюсь. Я уже узнал, как получить лицензию шкипера, чтобы самому управлять яхтой. Надо действовать!

Мне раньше хотелось иметь большое количество друзей, которые стали бы такими же свободными, как и я. Долгое время моими друзьями оставались мои сотрудники, и это было не самое лучшее время. Теперь же у меня появляются иные друзья, с которыми я могу отправиться в любую точку мира в любое время.

Мечты формировали меня, они давали мне энергию, показывали направление движения, и я полностью отдавался им.

Сейчас я все делаю искренне – делаю только то, что люблю.

В детстве я хотел иметь много игрушек – мне снились сны, в которых моя комната была завалена ими. Однажды, приехав от бабушки, я пришел в свою комнату – благодаря отцу, вернувшемуся домой из очередной командировки, комната действительно оказалась полна игрушек! Долгое время я мечтал о компьютере – однако постепенно такие желания уступали место мечтам взрослым и серьезным. Наверное, именно на первом курсе, когда мы с Антоном Савицким начали обдумывать свой первый бизнес, я стал мечтать об успешной жизни и проецировать эти желания в реальность. Одно время я даже видел себя в шоу-бизнесе – нет, мне не хотелось петь или танцевать, мне хотелось жить свободной и красивой жизнью.

Свою будущую жизнь я всегда продумывал комплексно, не зацикливаясь только на материальном. Ведь можно быть богатым и больным. Или иметь много денег, но в личной жизни постоянно терпеть крах. Счастливой такую жизнь не назовешь. Умные предприниматели понимают это и выстраивают свою жизнь гармонично, мечтая о лучшем в разных областях своей жизни. Они думают и о здоровье, и о семье. Быть успешным и счастливым – это больше, чем просто

зарабатывать деньги. Мечтай, визуализируй и представляй себе будущую жизнь во всей ее полноте!

Для меня мечты и цели – не одно и то же. Мечты представляют собой картинки, образы, в которых я вижу отражение своей будущей жизни. Цели же большей частью похожи на конкретные шаги, которые мне необходимо сделать, чтобы достигнуть желаемого. Цели – это действия. Если я хочу купить шикарный дом за пятьдесят миллионов долларов, то это не цель – это мечта. А вот вывести свой бизнес на новый уровень, увеличить доход до ста миллионов в год, сделать свою компанию ведущей в стране и потом в мире – вот это уже цели, и если они будут достигнуты в обозримом будущем, то приведут меня к заветной мечте.

Когда я мечтаю, то не обязательно наедине с собой. Я могу мечтать как со своей семьей, так и с друзьями. Я начинаю свои мечты с рассказа. Например, собираясь с друзьями, говорю: «А прикинь, когда у нас будут дети, мы начнем все вместе путешествовать, у нас будут шикарные дома поблизости! Где-нибудь, где круглый год лето, мы сможем гулять целыми днями, жарить мясо и круто отдыхать, а наши дети будут дружить». Или так: «А прикинь, ты едешь на шикарной машине с крутой девушкой, с которой познакомился в клубе, и улыбаешься ей, пока она пританцовывает под музыку». Мы мечтаем, и каждый визуализирует что-то свое. Когда мы занимались этим вместе с Антоном Савицким, у нас словно сценарий рождался для будущего фильма. Мы могли грезить часами и рассказывать об этом друг другу – ведь чем больше людей знают о твоих намерениях, тем лучше. Помните про направленную энергию? Рассказывайте о своих мечтах! Как только они появляются, я делюсь ими буквально со всеми.

И да, я мечтал написать книгу. Думал об этом еще на первом курсе университета. Мне казалось, было бы нереально круто держать в руках, дарить своим друзьям, знакомым и будущим партнерам собственную книгу. Когда я жил в Китае, то хотел написать о бизнесе в этой стране. Даже придумал для нее название – «8» (счастливое китайское число, символ богатства и бесконечности). Нашел человека, который мог бы помочь мне в ее создании. Но в тот момент я все же не стал за это браться – не было времени, да и тема казалась слишком узкой. И правильно, что не взялся тогда – ведь сейчас я способен на что-то куда более содержательное. Я почувствовал, когда пришло время для исполнения этой мечты. Энергия внутри меня выбрала это направление – и слова нашлись, и время нашлось.

Я продолжаю мечтать! Представляю, как о моей книге начнут много говорить. Ее будут дарить, рекомендовать, у многих появится непреодолимое желание приобрести ее. Уже сейчас я чувствую гордость за свою первую книгу. Она – бестселлер, бьет все рекорды книжных продаж. У меня проходят встречи с читателями и громкие презентации, и я не знаю, о чем еще на них рассказывать, потому что практически обо всем уже рассказал в книге. Для меня книга – это рубеж, после которого я выдохну и начну новую жизнь. Новую историю, которая непременно станет материалом для второго тома. Еще одно десятилетие.

Но вернемся к моему первому бизнесу.

Мы разделили обязанности. Юра позвал своего друга Артема, Антон пригласил другого нашего знакомого, Сергея. Ни у кого из нас не было высшего

образования, и мы мало понимали, что такое бизнес вообще. Деньги закончились на этапе ремонта в офисе. Я сделал Юрия ответственным за оформление всех документов, Артем должен был стать его помощником и следить за тем, чтобы отгрузка товаров шла как надо. Антон стал финансовым директором – занимался налоговой, считал расходы и доходы. Сергей отвечал за транспортные дела и заключение договоров с крупными компаниями. Я же стал координировать все эти процессы. Увы, это не сработало...

Первые недели все занимались своими делами, и никто не понимал, как мы движемся: хорошо или плохо. В итоге начались ссоры, заказов было мало, денег еще меньше... А ведь чтобы отправлять грузы, оформлять официальные документы и оплачивать пошлины, нам приходилось вносить свои средства. Главной нашей задачей было найти клиентов в России, которым нужно доставлять грузы из Китая. Мы хотели это делать дешево, качественно и быстрее, чем наши конкуренты.

В итоге мы всей командой постоянно искали деньги. Занимали у родственников, друзей, дальних знакомых, и нам все равно не хватало. Товар, попавший на склад и оперативно не вывезенный оттуда, порождал складские издержки за хранение – это стало отличным стимулом для ускорения сбора денег. Иногда их найти все-таки получалось, но тут же всплывали ошибки в документах, и мы попадали на еще бо́льшие суммы... В итоге мы уже занимали, чтобы отдавать долги. И так шло постоянно.

Наверное, я был единственным человеком, который, несмотря ни на что, верил в успех этого дела. Я считал компанию своим детищем и был настроен только на победу. Остальные просто ждали... Ждали свою долю, а в итоге получали проблемы и долги. Они молча смотрели на меня, и в глазах их был один и тот же вопрос: «Когда мы начнем зарабатывать?» А я ничего не мог им ответить, потому что сам не знал. Интерес терялся, и люди начали уходить. Я пытался их воодушевить, но тщетно. Подтягивались другие ребята, но тоже ненадолго. В итоге мы остались вдвоем с Антоном. Я взял на работу женщину пятидесяти пяти лет, которая стала первым человеком, официально нанятым нами на работу. Я в нее верил. Катя, на тот момент уже моя девушка, работала маркетологом в торговом центре. Решив развивать маркетинг, я пригласил ее в свою компанию, пообещав платить зарплату как минимум не ниже, чем на предыдущем месте.

Затем пришел штраф. За несданные таможенные декларации – это была ошибка Антона. Я погладил рубашку, надел галстук. Явился в суд и сказал, что молод и допустил ошибку. Добавил, что неточности были только в небольшой части бумаг, остальные документы сдавались как надо и вовремя. Попросил минимальный штраф в размере 250 тысяч рублей. На это люди, сидевшие передо мной, только посмеялись и ничего не сказали – ожидайте, мол. А далее – вердикт о максимальной сумме. Меня обязали через суд выплатить 950 тысяч рублей. Таких денег на тот момент я даже в руках не держал! Это было жестоко... Но именно тогда я понял, что все, детство кончилось, и глупо надеяться на доброту государства: я такой же, как все остальные предприниматели. И, как я ни старался, меня, восемнадцатилетнего парня, только-только начавшего пробовать себя в бизнесе, обязали заплатить полную сумму. Возможно, они надеялись, что я дам им взятку – но на тот момент мне это даже в голову не пришло. Государство и малый бизнес? Государство не хорошо и не плохо влияет на малый бизнес, просто каждый живет своей жизнью, и я понял, что надо рассчитывать только на себя.

После суда я созвонился со старшей сестрой и объяснил ситуацию. Она рекомендовала меня своему знакомому, который умел решать судебные споры. Тот попросил двести тысяч, пообещав разобраться с проблемой. Я решился на это и пошел в обход жестокой системы. Шесть месяцев с момента открытия бизнеса стали девятью кругами ада. В поисках денег я пришел в банк просить кредит: чтобы спасти бизнес, нужно было достать сто пятьдесят тысяч. Я предоставил учредительные документы, опять был при галстукке и в отглаженной рубашке. Мой друг Антон Савицкий ждал снаружи в машине, он думал, что я сразу вынесу деньги. Когда сотрудник банка спросил, на что пойдут средства, я не хотел говорить, что в бизнесе полная задница. Сказал, что в делах все хорошо и кредит беру на ремонт балкона. Было еще несколько вопросов и затем решающий: «Есть ли у вас с собой деньги?» «Какие деньги?» – спрашиваю я. «Ну любые, наличные». Я говорю: «Нет». – «Что – вообще нисколько?» А у меня ни рубля в кармане. И я понял, что разговор окончен. Мне сказали, что перезвонят, и я вышел из банка с угрюмым лицом. Антон спросил: «Ну что?» Я ответил: «Ничего». Друг завел машину, и мы поехали. В машине, кстати, в ту пору всегда горела лампочка пустого бака. Я заправлялся на 50–100 рублей, чтобы просто не встать, и старался ездить медленно, экономя топливо.

В общем, в кредите мне отказали. Это был первый и последний раз, когда я просил деньги у банков. Со временем я сделал для себя определенный вывод: инвестиции нужны не всем. На старте ты не умеешь обращаться с деньгами и искать серьезного инвестора не нужно. А перехватить небольшие деньги на время у знакомых и родственников – сам бог велел. Это мотивирует, ведь своих подводить не хочется, и сразу начинаешь думать, как вернуть. Я всегда отдавал вовремя и вел записную книгу – сколько, кому должен и когда надо отдать.

Именно в то время я начал чувствовать цену денег. И их силу. Любой бизнес можно взять напором, и в тот момент, когда мне не дали кредит, я понял, что нужно рассчитывать только на себя. Ситуация с судом поставила на сотрудничество с Антоном крест. В свое время он заложил машину, чтобы вложить дополнительные средства в компанию, и теперь требовал их назад. Мы могли продолжить работу и отбить все эти деньги, но вернуть ему вложенные средства здесь и сейчас я не мог. Друг отказался от продолжения работы – лишь просил возратить деньги, когда я смогу выкрутиться. Я согласился. В итоге остались только я и Евгения Эдуардовна, наш декларант, – женщина пятидесяти пяти лет с проблемами с алкоголем.

Я взялся за дело. Выехал в Китай, стал искать клиентов, чтобы хоть чем-то загрузить машину и оправдать расходы на дорогу. Мы бились с китайцами за каждый мао, не то, что за юань – во время торгов переходили на личности и иногда даже бросали друг в друга стулья. А Евгения Эдуардовна пропала – она запил. Я ездил к ней домой, однажды даже пытался выбить дверь, чтобы добраться до нее – к счастью для Евгении Эдуардовны, дверь оказалась железной. Проходило несколько дней, и она возвращалась – слезно просила прощения и тут же все решала. Мне было ее искренне жаль; к тому же я был невероятно рад, что она вернулась, и мы не потеряем всю нашу прибыль. Однако эти случаи стали повторяться все чаще и чаще. Мне было страшно увольнять ее, казалось, что я просто не найду другого человека. С этим страхом рано или поздно сталкивается почти каждый начинающий

предприниматель: ты боишься уволить кого-то и не найти никого взамен. Это чувство нас обманывает: во Вселенной всего достаточно, хватит на всех.

Наконец, я взял еще одного человека в помощники своему декларанту – и, хотя и был на иголках, каждый день ожидая проблем, наша компания мало-помалу развивалась. Впрочем, это не значит, что проблемы отступили. Они преследовали нас на всех фронтах. То были заказы, но сотрудники подводили, то все работало слаженно, но случались «косяки» с поставщиками. Я тогда изучал все, что только можно, активно занимался самообразованием и поверил в маркетинг. Понял, что потенциально могу привлечь большое количество клиентов, осталось только решить проблему с сотрудниками. После этого я сделал вывод, что успех бизнеса напрямую зависит от того, смогу ли я набрать в свою команду способных людей.

Самое простое и гениальное правило подбора персонала звучит примерно так: нанимайте только тех, кто разбирается в работе, которую ему предстоит делать, лучше вас. Неважно, кто это – уборщица, логист или маркетолог – они должны дать вам сто очков вперед в знании предмета. Уборщица должна знать такие моющие средства и такие секреты чистки и мойки, о которых ты никогда не слышал, а логист и маркетолог... тут все понятно. Просто замечательно, если этому человеку могут дать рекомендации люди, которым ты доверяешь, – это снизит риск нарваться на некачественного сотрудника на 30 %.

Обязательно проверь человека на «самостоятельность». Тебе ведь не нужен тот, кто будет постоянно снимать с себя ответственность и ждать четких указаний даже по самым мелким вопросам? Тот, кто не задает вопросы, а просто ничего не делает, пока ему не скажут? Думаю – нет. Есть очень простой тест. Задай кандидату такой вопрос: «Как ты представляешь себе свой первый день работы в нашей компании? Что, по-твоему, будет происходить?» И если он ответит: «Ну, мне все покажут и расскажут. Со всеми познакомят и скажут, что делать», – гони его в шею. Такой сотрудник тебе не нужен – это безответственный человек, с которым будет много возни, вечный «ждун», не готовый к интенсивной работе. Тебе нужен кандидат, в ответах которого будет много «Я». Например: «Я со всеми познакомясь, спрошу у руководителя о своих задачах. Выясню, чем заняться в первую очередь...» Так тебе ответит в большинстве случаев проактивный сотрудник, которому можно дать задание и забыть – оно либо будет грамотно и вовремя сделано, либо ты заблаговременно узнаешь о проблемах, причем на тебя эти проблемы не вывалят просто так, а сразу предложат несколько вариантов решений. Круто? Пользуйся.

Примерно в это время я вынес для себя еще одну ценную идею: кто владеет клиентом, тот владеет рынком. Клиенты «лечат все». Неважно, какие у тебя проблемы – с деньгами, с сотрудниками, с партнерами, – если у тебя есть клиенты и, соответственно, заказы, если на тебя есть спрос – ты выступишь. Останешься жив и двинешься вперед. А если клиентов нет – все остальное неважно. Ты труп. Поэтому не жалей усилий на хороший сервис, крайне важно, чтобы клиенты к тебе возвращались и рекомендовали тебя другим. На начальном этапе цель не прибыль, а клиенты.

С другой стороны, я часто думал: а зачем мне, собственно, все это нужно? Никакого результата, кроме стресса и отсутствия сна, я тогда не получал. Немалых трудов стоило убедить себя в том, что проблемы эти временны, что

результаты не за горами и все получится, стоит лишь немного подождать. Когда постоянно находишься в состоянии ожидания, понимаешь, что единственное, чего тебе действительно не хватает – поддержки – чтобы еще кто-то верил в это дело кроме тебя. Хотя бы один человек. И для меня таким человеком была Катя. Несмотря на то, что в те дни она была больше в роли маркетолога, нежели моей женщины. Многие вообще не воспринимали меня всерьез, но я понимал, что этот стартап – мой шанс. Другого шанса добиться успеха у меня, может, и вовсе не будет. И эти мысли отлично мотивировали.

Как-то в моем кабинете раздался звонок. Это был Алексей Николаев, молодой человек одной моей знакомой, мы несколько раз вместе тусовались в клубах. Насколько я знал, он работал обычным курьером в «СПСР Экспресс» – крупной компании по доставке, вроде DHL. Он спросил, как у меня дела, как бизнес. Я ответил, что все нормально, работаем (я тогда так отвечал всем). И тут он сообщил, что у него есть опыт работы в логистике. Предложил встретиться, обсудить возможное сотрудничество. «Приезжай в офис, – говорю, – потолкуем».

Когда он приехал, мне меньше всего хотелось грузить его своими проблемами. Поэтому я просто повторил, что верю в эту компанию и знаю – все получится. Но добавил, что помощь мне все-таки не помешает. Леша ответил, что как раз уволился из СПСР и готов приступить хоть завтра. Я предложил 15 тысяч в месяц и честно предупредил, что с деньгами могут быть задержки. Он сказал: «Не парься, будем думать». И мы засучили рукава. Кстати, самая ощутимая помощь от Леша на старте была в использовании его записной книжки. Мы обзванивали его знакомых, чтобы занять немного денег на время. Тогда я, наверное, впервые облегченно выдохнул: у меня появился человек, который может поддержать меня буквально во всем.

Ключ 9

Усиление

Хочешь привлечь в свой бизнес партнера или нового сотрудника?

Так или иначе он должен тебя усиливать: деньгами, связями, опытом или своими компетенциями. Если сейчас у тебя нет ни бизнеса, ни денег, ни даже идей – то таким партнером для кого-то можешь стать ты. Но каким образом ты можешь усилить чей-то бизнес? Подумай, какие тебе стоит наращивать компетенции, какие накапливать связи, какой опыт может быть особенно ценен в будущем? Например, ты можешь стать крутым SMM-щиком. Научись привлекать бешеный трафик. Тогда ты легко сможешь найти предпринимателя на ранней стадии интернет-бизнеса, который возьмет тебя в долю, ведь ему, как воздух, нужны клиенты. А привлекать их в сети – твоя лучшая компетенция.

Сейчас, по прошествии десяти лет активной работы, я могу с уверенностью заявить, что любой проект, за который ни берусь, – я реализую, потому что верю в него. Вера всегда спасала меня, и сейчас я готов взять на себя проект совершенно любого уровня. Я могу войти в список Forbes прямо сейчас – я готов к этому. В те дни, когда я только открыл свой первый бизнес, мне не хватало уверенности в своих знаниях: в голове постоянно крутились предательские мысли о провале и ограничениях. Сейчас они ушли, и я думаю – это главный результат. Мы не должны себя ограничивать и тормозить. Мозг всегда будет говорить нам, чтобы мы остановились, чтобы не дать нам сбежать из зоны комфорта в зону неизвестности. Когда ты усилием воли отбросишь эту неуверенность, то сможешь достичь любых запланированных вершин. Заставляй себя идти к цели и всегда верь в то, что делаешь.

На тот момент другого мне не оставалось – и вера в то, что я делаю, была для меня превыше всего. Да, у меня тогда многое не получалось, но люди верили в меня, видели, сколько сил я вкладываю в свое дело, и тоже считали, что я всего добьюсь. Я хотел вернуть долги. Я был ответственным, верил в себя – и в итоге это вытянуло меня из сложной ситуации.

Однажды, в тот период моей жизни, когда дела шли совсем плохо, я гулял вечером под дождем и, подойдя к одной арке, находившейся рядом с моим домом, загадал под ней желание. Слова «я очень хочу быть богатым» были произнесены шепотом. Тогда я был уверен, что глупо просить у судьбы что-то просто так, не отдавая ничего взамен, – это не сбудется. И моим обещанием ей было помогать другим людям. Не знаю, исполнили ли мое желание высшие силы или я сам его исполнил, но в тот момент я был бесконечно искренен.

Мне кажется, что каждый может стать предпринимателем. Иногда я встречаю людей, поступки которых совершенно выбивают меня из колеи. Без харизмы, без рвения, без лидерских качеств и знания математики они зарабатывают деньги. Я бы даже на работу их не взял. Но они зарабатывают 100, 200, 300 тысяч рублей и при этом обходятся без особых навыков. Они просто выбрали такой путь и, отбросив сомнения, следуют ему. Сделай первый шаг и не дай себе слиться – и ты придешь к результату. Здесь важно осознанно выбрать направление и не сворачивать. Я глубоко убежден, что по-настоящему успешные люди – это те, кто готов долго и без остановок идти через зону неизвестности к своей цели.

Путь предпринимателя – нестандартный путь. Все троечники всегда стоят за хаос как таковой, поэтому часто именно они и становятся предпринимателями. Выкрутиться, договориться, решить для себя, что ставить в приоритеты, показать всем свои лидерские качества – предприниматели определяют себя сами еще со школьной скамьи. А те, кто учится на пятерки, во всем слушают своих родителей, часто потом живут по общему шаблону, толкающему устраиваться на обыкновенную работу. Мы же знали, что можем сами добиться всего. Сейчас, спустя годы, те ребята, которые начинали вместе со мной, основали такие же компании и в каком-то смысле стали моими конкурентами.

Антон долгое время не был готов начать свой бизнес и только через несколько лет осознал, что именно ему нужно, – сейчас он развивает

собственное дело, и получается у него довольно неплохо. Алексей, еще один участник раннего состава «Транзит-Плюса», после выхода из моего бизнеса долгое время работал в банке, затем сестра устроила его в ресторан, а после помогла открыть небольшой фруктовый магазин. И только потом он вернулся к логистике с Китаем. Сергей пропал, пристрастившись к наркотикам. Он всегда был самым легкомысленным из нас и в итоге не смог в нужный момент остановиться. Так или иначе мы почти все встали на путь предпринимательства, но не все сразу сумели понять, что это именно наша стезя. Многим потребовалось время.

Нужно быть готовым к тому, что твой первый бизнес будет очень шатким. Отнесись к этому с пониманием – как правило, люди все равно начинают зарабатывать, когда ввязываются в эту игру и вкладывают в нее все свои силы. Если ты выбрал путь предпринимателя, ты не проиграешь никогда. Проигрыша в бизнесе нет – ты либо делаешь ошибки и получаешь ценный опыт, либо делаешь все правильно и получаешь деньги. Ты можешь проиграть по деньгам на короткой дистанции, но на длинной все равно выиграешь. А ошибки неизбежны.

Я выбирал нишу, отталкиваясь от боли – на тот момент уже был большой товарооборот между Китаем и Россией, и я понял, что есть боль на рынке логистики – компаний мало, сервис на низком уровне, да и найти эти компании почти невозможно, потому что в интернете их не было. И если меня сейчас спросить, как выбрать нишу, в которой развиваться и зарабатывать, то я бы посоветовал создавать бизнес, который решает какую-то проблему. Проблему, которая реально наболела. Не надо создавать очередную фирму с предложениями, которые превалируют над спросом. С такими же услугами, таким же сервисом и подходом, просто с другим названием и местоположением. Ты попадаешь в зону высокой конкуренции, все клиенты там уже распределены, и чем ты будешь зазывать их к себе и насколько эффективно – большой вопрос. Иди туда, где ты нужен, где тебя ждут. Находи такие ниши и работай в них. Это идеальный вариант.

Если найти такую нишу ты никак не можешь и все же собрался открыть компанию в зоне высокой конкуренции, – заранее продумай свое отличие от всех аналогичных компаний. Чем ты лучше? Это «лучше» должно быть очевидно для потенциальных клиентов и, что самое важное, очень ценно для них. Настолько ценно, что они готовы будут бросить компанию, к которой долгое время были лояльны, и уйти к тебе. Причем такой мотивацией для клиентов должна быть не низкая цена твоего товара. Манипуляции с ценой твои конкуренты быстро осилят и что-нибудь придумают, ты не удержишься. Найди что-то иное.

Ключ 10

Супермен

Возьми листок бумаги и напиши, что ты умеешь делать лучше других, в чем разбираешься лучше всех. Не меньше пяти пунктов.

А дальше напиши пять своих самых слабых сторон. Попроси нескольких друзей сделать то же самое: составить про тебя такие списки. Ты, кстати, можешь пойти дальше и устроить опрос в своем Instagram – пусть подписчики опишут твои сильные и слабые стороны.

Глядя на то, что ты знаешь о себе и за что другие тебя ценят, определи, в каких нишах ты можешь преуспеть, и затем поищи спрос на рынке в этих направлениях. Как определить, есть ли спрос? Банально: вбивай слова о том, чем собираешься заняться в wordstat.yandex.ru и смотри количество запросов. Сравнивай его с другими популярными услугами или товарами. Делай опросы в фокус-группах – иными словами, просто спрашивай людей из этой отрасли: интересно это или нет? И внимательно их слушай.

Слушай, в чем они видят недостатки, и дорабатывай свою идею, чтобы эти недостатки искоренить, оценивай преимущества, считай, сколько сможешь за их счет зарабатывать. Я убежден в том, что бизнес не должен с самого начала приносить удовольствие. Он не будет сразу же ощущаться как дело всей твоей жизни. Когда ты молод, то сам порой не знаешь, что тебе нравится. Если ты любишь кататься на скейте, то еще не значит, что тебе нужно продавать скейты. Пробуй многое, просто делай то, что ты реально умеешь делать, даже если ты это не любишь. Главная задача предпринимателя – научиться зарабатывать деньги. А уже потом все остальное.

Глава 5

Первые результаты и начало публичности

Посетив множество стран и пообщавшись с их жителями, я понял, что Россия во многом отличается от всех. За границей, не важно где, в Китае или США, если ты наемный сотрудник – ты ценишь свою работу. Стараешься стать профи в своем деле и можешь проработать барменом всю жизнь, расти в профессии и гордиться этим. У нас же ты либо успешный, либо «все остальные». Многие наемные сотрудники считают свою должность временной и находятся в ожидании, что в их жизни что-то кардинально изменится. Женщины живут в ожидании успешного мужчины, который придет и решит все их проблемы. А мужчины пребывают в ожидании идеальной возможности прорваться сразу к большим деньгам. И на такого рода «хромой ноге» катит вся наша страна. Я думаю, те, кто не решается сделать что-то свое, просто не осознают ценности собственного времени и своей жизни в целом. Они принимают жизнь как нечто само собой разумеющееся и ничего не хотят менять.

Ракета

Если ты хочешь, но не знаешь, с чего начать – попробуй представить один день из своей жизни через 10 лет.

Идеальный день, который тебя вдохновляет. Просыпаешься. Куда идешь? Чем занимаешься? Кто тебя окружает? Что ощущаешь? Что у тебя есть? Как ты выглядишь? Что ты умеешь? Говорить на трех языках, управлять самолетом, держать долго планку?

А теперь задай себе вопрос: что из того, что ты делаешь сейчас, может привести тебя к этому? И задавай такой вопрос время от времени. Если то, что ты делаешь, не ведет тебя к цели – не делай этого. И наоборот. Например, самонаводящиеся ракеты типа «земля-воздух», пока летят к своей цели, сто раз в минуту сверяют направление: «Лечу я к цели или отклонилась от курса? Цель не изменила своего местонахождения?» – и корректируют курс при необходимости. Сами. Цели от них не улететь. Ты должен поступать так же.

Проделав все это и увидев свою такую роскошную будущую жизнь, разве можешь ты быть счастливым, если прямо сейчас не сделаешь первый шаг по пути предпринимательства? Мне кажется, в такие моменты люди не могут не осознать, что им нужно к чему-то стремиться. На своем канале я показываю всем, какая жизнь у них может быть. И вы видите, что те, кого мы показываем в «Трансформаторе», действительно довольны своей жизнью.

Если твоя жизнь не самая лучшая, довольно посредственная, но при этом она тебя устраивает, сделай все, чтобы она перестала тебя устраивать. Посмотри, как живут другие люди, посмотри на красивую жизнь, поживи в большой квартире, в пятизвездочном отеле, и ты поймешь, что значит жить красиво и успешно! Многие не понимают, зачем я показываю красивую жизнь людям, живущим фактически в нищете. Но лично я считаю, что нищета – это осознанный выбор каждого человека. И я хочу, чтобы люди перестали хотеть так жить.

Кем бы ты ни был – тебе нужно больше, чем у тебя есть. Есть люди, которые по большому счету вообще не зарабатывают. Они не могут позволить себе что-то купить, не могут позволить себе сделать подарок маме или любимой женщине. У тебя должно сформироваться неприятие подобного, болезненное жжение внутри. И это чувство может стать первым мотиватором для будущего предпринимателя. Когда я не смог купить подарок своей любимой девушке, потому что у меня не было денег, это стало для меня тем самым жжением. А еще я помню, как стоял возле ночного клуба и не мог купить себе билет. Туда приезжали ребята на классных тачках, молодые и успешные, выходили с

прекрасными девушками под руку, и меня жгло изнутри от того, что я не могу себе этого позволить.

Как ни печально, это жжение может находить выход и в виде желчной зависти. Некоторые люди буквально заражаются такой болезнью – неправильной реакцией на стимулы и мотиваторы в виде успехов других людей. Пресекай в себе это на корню! Когда у тебя возникают такие чувства, наблюдай за собой словно со стороны, подмечай их и сознательно от них отказывайся. Заменяй их на другие мысли и чувства. Скажи себе: «Он красавчик! Я сделаю так же!» Мне это очень помогало, поможет и тебе. Просто похвали человека и пообещай себе добиться таких же результатов. Высокое положение других людей надо просто принимать – не важно, что стало ему причиной. Признай заслуги, признай свое отставание и подумай о том, что ты можешь сделать прямо сейчас, чтобы приблизиться к их уровню.

Мы делали. Когда в мою компанию пришел Леша, дела пошли лучше, но выйти из кризиса получилось не сразу. Просто теперь я искал деньги не один, а вместе с ним. Еще он полностью взял на себя вопросы по транспорту, я же занимался заказами, и постепенно у нас появлялись какие-то средства, которые мы реинвестировали в компанию. Со стороны это напоминало нескончаемый процесс: как минимум год я вытаскивал из бизнеса деньги только на еду и бензин. Все бонусы, которые мы получали, уходили на развитие компании. Алексей был моим единомышленником и отличным помощником – трудолюбивым и искренне верящим в наше общее дело.

Наш склад представлял собой один-единственный контейнер, рядом с ним мы упаковывали коробки зимой, согревая скотч под курткой, чтобы он нормально клеился. Вместе мы встретили множество критических ситуаций, и тогда я очень часто говорил, что невозможного не бывает! Мы должны были действовать и ни в коем случае не терять клиентов – на тот момент для нас это уже стало важнейшим пунктом.

Одно время я развозил коробки с заказами на собственной машине. Однажды встретил своих бывших партнеров, Антона с Сергеем, с которыми уже давно не работал, они как раз собирались ехать за город, чтобы позагорать и покупаться. Увидев в моих руках коробку, они удивились, что я так суеюсь из-за нее, и предложили поехать с ними, плюнув на работу. Я не мог – ведь если сегодня клиент доверил мне одну коробку, велика вероятность, что совсем скоро он доверит и десять! В этом и заключалась разница между нами – в ответственности. Уже тогда моей первичной целью были не деньги, а клиенты. Любыми способами сделать так, чтобы клиенты продолжали пользоваться услугами нашей компании. Если возникали какие-то проблемы, я всегда брал все риски на себя, не перекладывая их на плечи заказчика. Если я не успевал, скажем, доставить груз в другой город по железной дороге, то отправлял этот груз самолетом, доплачивая из собственного кармана. Я поставил себе цель: быть честным перед своими клиентами, чтобы они мне доверяли и оставались со мной. Этот принцип до сих пор является доминирующим в моей компании, с тех самых пор, как я его вывел. Клиент ни в чем не виноват – виноваты только мы.

Клиенты дороже денег

На начальной стадии, после запуска бизнеса, нарабатывай клиентов, а не зарабатывай деньги.

Самое главное – сформировать клиентскую базу. Все остальное (ценообразование, снижение себестоимости, дополнительные продажи) – это следующие шаги. А самый первый – наработка клиентов. Самое главное – заказчики, которые у тебя покупают, покупают постоянно. Бывало такое, что я отправлял машины порожняком в одну сторону, и это приводило к финансовым потерям, но важнее было успеть по срокам, чтобы не подвести клиента. Часто мы старались превысить ожидания клиента и доставляли груз раньше – например, за восемь дней вместо обещанных (и нормальных!) шестнадцати.

Сделай так, чтобы клиент тебе доверял, и удерживай его всеми возможными способами. Живя по такому принципу, ты часто будешь вынужден жертвовать сиюминутной прибылью, чтобы в будущем зарабатывать большие деньги. На тот момент мы получали примерно десять маленьких заказов в месяц, а сейчас моя компания обрабатывает около 850, среди которых много грузов в несколько тонн и даже контейнеров, – это больше, чем у любой другой компании, занятой в логистике с Китаем. Ежемесячно мы привлекаем 70–80 новых клиентов. На данный момент мы лидируем в своей области, хотя когда-то начинали с коробок по десять килограммов! Верь в себя и свое дело, а также не разменивайся на сиюминутные выгоды в ущерб своему будущему. Если потребуется – работай без выходных! Ночью, утром, летом, зимой, в другой стране – как понадобится. Твоя задача – сделать это любой ценой! Ты должен удовлетворить потребность своего клиента, несмотря ни на что!

Стабильность дохода, к которой многие из нас порой стремятся, можно рассмотреть с двух сторон. Ты действительно можешь стабильно получать деньги в будущем, вне зависимости от обстоятельств и того, работаешь или нет. Этим и отличается хорошо организованный бизнес от наемного труда: что бы ты ни делал, ты всегда получаешь деньги. В определенном смысле это свобода. Но стабильность дохода внутри самого бизнеса может быть не такой радужной перспективой, как нам кажется. На фоне растущего рынка стабильность компании всегда означает небольшое падение. Если ты стабилен – это значит, что ты падаешь. И если ты хочешь, чтобы твой бизнес был стабильным по-настоящему, он должен быть постоянно растущим.

Время от времени от меня уходили сотрудники с целью открыть собственный бизнес. Взять на себя смелость заявить об этом может не каждый, чаще люди уходят по-тихому. Я в таких случаях обязательно задаю вопросы о том, что они собираются дальше делать, стараюсь понять, пойдет ли их решение во вред моей компании – у сотрудников много внутренней информации: база клиентов, технологии, бизнес-процессы и наши планы на будущее.

Безопасность моего бизнеса всегда стояла для меня на первом месте. В любом случае с людьми не очень приятно расставаться, какой бы человек ни был и куда бы он ни ушел. Правда, сейчас моя компания стала настолько большой, что я уже и не всех знаю.

Однако такое расставание я обычно воспринимаю с улыбкой: если у людей внутри есть потенциал, то однажды они действительно приходят к решению о создании своего бизнеса. Предпринимательский потенциал может активизироваться в тот момент, когда ты только начнешь пробовать что-то делать, – и после уже не сможешь работать как наемный сотрудник. Никогда! Вдохнув глоток свободы, ты никогда не вернешься на обычную работу.

Говоря по чести, тебе как работодателю не стоит вести со своими сотрудниками разговоры о бизнесе – в любом случае это пойдет вразрез с твоими интересами. Расскажи им об их задачах и хорошенько замотивируй на их выполнение. Не стоит внушать предпринимательские идеи и своими руками отталкивать от своего бизнеса ценных сотрудников. Я не раз совершал эту ошибку, заражал людей своими идеями и энергией, и в итоге они буквально за день увольнялись, приняв решение стать предпринимателями. С точки зрения моей миссии это, конечно, шаг вперед. Но вот с точки зрения моего бизнеса – провал.

Итак, в своей компании я фактически занимал позицию коммерческого директора, и в мои задачи входило, в числе прочего, привлечение большего количества клиентов и интересных партнеров. Стратегический маркетинг и сегодня является основной задачей в каждом моем бизнесе. И чем более публичным я становился, тем больше клиентов мы получали, росла экспертность нашей компании и, соответственно, увеличивалась капитализация бренда Transitplus. Также росла понемногу и капитализация моего личного бренда – я всегда, по возможности, стараюсь регулярно вкладываться в свое имя. У меня брали интервью газеты, отраслевые издания, мои высказывания даже переводились на другие языки и публиковались за рубежом: всем этим я привлекал новых клиентов, причем совершенно бесплатно. И тогда я понял: публичность для предпринимателя очень важна. И ее надо развивать. Если ты думаешь, что тебе удастся добиться успеха, сидя в стороне и ни с кем не общаясь, – ты ошибаешься. Там, где большие рынки и высокая конкуренция – придется показываться на людях. Сейчас в моей компании идет реорганизация отдела продаж, внедряем много нового, потому что получаем столько заявок, что иногда не успеваем их быстро обрабатывать и с этим надо срочно что-то делать. Клиентов нельзя терять!

Нас часто можно видеть в качестве участников отраслевых выставок, иногда даже в качестве генеральных спонсоров или партнеров. А ведь раньше мы просто организовывали логистику с Китаем и всё. В то время я вообще думал, что всю жизнь посвящу исключительно этому и всячески старался стать для всех экспертом в области логистики с Китаем – ведь я им действительно являлся. Я даже хотел написать на эту тему книгу, как ты помнишь, но тогда пришел к выводу, что она затронет слишком мало аспектов и следует подождать. Однако для создания публичности тем вполне хватало. Я выступал на конференциях, встречался с нужными людьми, рассказывал, какие правила игры существуют в торговой сфере между Россией и Китаем. Как работать с поставщиками, искать товар, контролировать качество, организовать

логистику, как работать с интеллектуальной собственностью, банками, кредитами – я разбирался во всем и впервые в своей жизни начал выступать перед большим количеством людей, донося до них эту информацию. Да, поначалу мне было страшно, но я себя пересиливал, потому что понимал, что публичность для компании очень важна.

Самый простой способ стать публичным в наши дни, не считая активности в социальных сетях, – это делиться знаниями. Чтобы стать публичным и эффективно развивать бренд, надо быть полезным! Полезным по-разному: ты можешь писать блог, издавать книги, выступать на конференциях, что-то разрабатывать и т. д. Например, если ты хорошо рисуешь, то можешь писать картины и устраивать выставки. Твой личный бренд уже начнет расти, ведь ты стал нести красоту в этот мир! Будь интересным и полезным. Если у тебя пока нет экспертности в чем-то, надо ее создать! Прокачивай ее. Ты не сможешь стать лидером мнений, если у тебя самого этого мнения нет – сформированного, понятного и более интересного, чем у других.

Не стоит сразу привлекать к себе внимание общественности – подготовься! А как начнешь – уже постоянно держись на виду. Проще говоря, ты уже не имеешь права в один прекрасный день взять и исчезнуть, ведь как только ты пропадешь из поля зрения, люди сначала начнут тебя искать, а потом просто забудут. И это нормальная реакция: ту же группу «Демо» все забыли, как только солистка переехала в Штаты и перестала петь. Никто не знает, что с ней происходит – и вряд ли много людей узнает ее на улице. То же самое случилось с группой «На-На» – они перестали развиваться, публика подросла и поняла, что ничего ценного эта музыка в себе не несет. Да, моя публика тоже может подрасти, но и я могу вырасти вместе с ней или уйти к другой аудитории. Никто не знает, что будет дальше. Пока у меня увеличивается количество подписчиков и пока расту я сам, капитализация моего личного бренда тоже идет в гору. Стать для всех самым известным предпринимателем наравне с Олегом Тиньковым – вот моя цель. И да, я помню, как сам вначале боялся где-то проявиться, выступали в основном мои сотрудники, а я только отвечал по почте на запросы печатных изданий, чтобы никто не видел меня вживую. Но тот мандраж быстро прошел, я втянулся и понял, как все это интересно и важно.

В самом начале развития твоего бизнеса публичность станет одной из статей расходов – платные публикации, полеты в другие города для выступлений, встреч, создание блога. Пока мой бизнес не был прибыльным, я тоже много вкладывал. Я понимал, что надо расти, даже выступать где-то бесплатно, не лениться договариваться об этом. Сейчас мне предлагают неплохие гонорары за выступления – капитализация моего личного бренда стала высокой и вышла на самоокупаемость. У меня есть входной билет в любой бизнес – личный бренд стал для меня отличным фундаментом.

Для закрепления материала перечислю плюсы публичности.

Во-первых, это мощный networking: со временем ты сможешь дотянуться до любого человека, который тебе нужен, а также создать мощное окружение.

Во-вторых, тебе легче собрать сильную команду – люди будут сами хотеть с тобой работать, их тянет к сильным лидерам.

В-третьих, публичность обеспечивает высокую лояльность со стороны клиентов. Они знают, с кем имеют дело, и испытывают к тебе доверие. Ты можешь продавать много и быстро. Люди быстро принимают решение о покупке у тебя и готовы платить больше.

В-четвертых, тебе проще привлечь инвестиции в свой бизнес. Люди уверены в твоей компетенции и готовы доверять тебе большие деньги.

В-пятых, любому твоему новому бизнесу обеспечен быстрый старт и быстрый результат.

В-шестых, публичность можно монетизировать. Стать амбассадором какого-нибудь бренда, размещать рекламу в соцсетях, выступать на мероприятиях.

И, наконец, просто приятно, когда люди узнают тебя на улице, говорят спасибо за твои слова, действия, за труды, возникает чувство, что ты не зря живешь и все-таки что-то меняешь в этом мире.

Немногочисленные минусы публичности зависят уже от особенностей конкретного человека. Кому-то может быть некомфортно, что его начали узнавать на улице. Для меня лично это минусом не является: моя аудитория взрослая, адекватная, мои подписчики не будут бежать ко мне с диким криком через всю улицу. Да и девушки не теряют сознание в моем присутствии, как у того же Николая Соболева. Моя аудитория – это активные люди в возрасте от 20 до 40 лет, в основном бизнесмены или начинающие предприниматели, и мне с ними обычно очень приятно общаться. Минус также можно найти в том, что желание увидеть тебя и пообщаться станет возникать у слишком большого числа людей. Они начнут выходить на тебя самыми разными путями, а иногда буквально терроризировать.

Я не хочу, чтобы через мою маму или супругу меня кто-то искал. Следует отметить, что в публичности нужны и паузы. Лично мне выдохнуть и перезагрузиться помогают путешествия. Я также могу отправиться за город, выбрать свободный выходной и умчаться с Катей куда глаза глядят, в какой-нибудь классный домик на берегу реки, и там провести время в тишине на природе.

У нас в России до сих пор существует жесткая позиция недоверия по отношению к новым компаниям, так что тебе придется упорно добиваться лояльности со стороны клиентов. Мои партнеры уважают мой вклад в достижение этого – я выполняю свою задачу и исправно привожу новых клиентов путем освещения своей деятельности и деятельности компании в целом.

Думаю, я убедил тебя ступить на путь публичности, однако начинай с малого – например, заведи свой блог в Facebook или Instagram. В нем ты сможешь обдумать каждое слово, написать статью за неделю и т. д. Я начинал точно так же: писал небольшие статьи. Потом создал свой подкаст «Правда в чае»: маленькую студию, куда приглашал своих знакомых. Мы говорили в микрофон, не снимая себя на видео, и выдавали продукт, которым интересовались другие люди. Нас слушали многие: я стал получать большое количество отзывов и писем, а после меня начали приглашать на различные мероприятия. Однако я не сразу начал говорить в микрофон: какое-то время тренировался. Приходил в студию и часами разговаривал сам с собой, рассказывал истории из жизни,

вел беседы, в которых сам себе задавал вопросы. Довольно непривычно и некомфортно было слышать собственный голос. Я решал сложную задачу, но раз за разом получалось все лучше и лучше. Затем я стал выступать на сцене, постепенно увеличивая число участников мероприятий – и сегодня я уже не выступаю перед аудиториями меньше 1000 человек. Теперь это мой райдер.

Когда я стал публичным человеком, то словно вдохнул глоток свободы и осознал свое предназначение. Конечно, я часто волнуюсь перед выступлениями. С этим невозможно бороться никакими тренингами и курсами – тут спасает только множество повторений. Лишь выступая как можно чаще, ты сможешь побороть свои страхи и чему-то научиться. Самое главное в публичных выступлениях – точно знать, какая аудитория будет перед тобой, и хорошо подготовиться. Не бойся многотысячной публики, смотри на нее как на возможность в будущем выступить перед публикой еще более многочисленной. Пойми, другого выхода у тебя нет! Сделай ставку на постоянное развитие: если ты транслируешь себя на пятьдесят тысяч человек, выходи на сто тысяч! Ищи все новые и новые сцены! Если ты ни разу не выступал, потренируйся и выступи для начала перед своей семьей. Даже пять человек, которые будут тебя слушать, могут немного прокачать твой профессиональный навык выступлений на публике.

Ключ 13

Проявляйся

Соглашайся выступать везде, где тебя приглашают. А если не приглашают – договаривайся сам.

Конференции, выставки, бизнес-завтраки, форумы, подкасты, блоги, интервью – теперь это твои любимые слова. Транслируй людям свои компетенции, покажи, чем именно ты можешь быть им полезен. Сделай так, чтобы о тебе узнали очень многие, и ты начнешь получать клиентов. А точнее, горячих клиентов, которые готовы покупать у тебя прямо сейчас. Также ты получишь большое количество полезных контактов: не забывай о том, что даже один человек может поменять твою жизнь.

Глава 6

Знания и первый заработок

Работая над своей книгой, я ощущаю невероятную ответственность. Наверное, самую большую из тех, что у меня когда-либо была. Я хочу сделать так, чтобы эта книга оказала влияние на каждого, кто ее прочтет, без исключения. Я уверен – то, чем я живу, что мною движет, при правильном изложении может помочь в становлении многим как сегодня, так и в будущем.

Если тебе сейчас 20–25 лет и ты еще не сталкивался с предпринимательством, но твердо решил выбрать этот путь, начни общаться с людьми, уже идущими данным путем, и добери у них тех практических знаний о бизнесе, которые недополучишь из моей книги. Я убежден в том, что каждый человек является уникальным носителем знаний. И если ты чувствуешь, что чего-то не понимаешь, значит, надо срочно вводить в свое окружение людей, которые станут источниками нужных тебе знаний.

Я не люблю слово «принцип». То, что кто-то другой назовет принципом, я сочту убеждением. Как правило, мои убеждения всегда являются временными. Я никогда не ставлю точку и не отношусь к чему-то категорично. Принципы – это те же ограничители, которые есть у каждого человека в голове и которые его тормозят. Человек может менять свои убеждения в течение месяца или даже дня, и это правильно, если для того есть веские причины. У меня у самого есть убеждения, которые в данный момент только формируются. Я складываю их внутри себя в своеобразную копилку, а позже рассказываю о них тем людям, которым они будут полезны. Быть гибким для предпринимателя очень важно, менять свои убеждения и принципы со временем – нормально, ты сам должен меняться, этого будут требовать от тебя обстоятельства и твой бизнес. Росту всегда присущи изменения, без них рост невозможен.

Убеждения помогают нам пробиваться сквозь сложности, трудности и вынужденные остановки и формируют наше мышление. Трансформируй свои убеждения, если чувствуешь, что они мешают тебе расти. К примеру, зачастую многие считают, что в России царит жесткая конкуренция, а деньги – корень зла. Лично для меня деньги – это добро, возможности и свобода, а еще – результат, показывающий, насколько правильно я сделал то, за что взялся. Также деньги – это мое время. Чем взрослее я становился, тем больше понимал его ценность, и сейчас я в принципе стал оценивать свое время исключительно в деньгах. И, кроме того, деньги – это приятная возможность их потратить. Такое умение должно быть важным навыком для каждого предпринимателя. Мы должны отдавать себе отчет в том, для чего мы зарабатываем, должны сами себе делать подарки – самые дорогие. Повышая уровень своей жизни и жизни своей семьи всегда и без остановки. И с изменением этого уровня будет меняться твое мышление. Когда мы правильно тратим деньги, мы растем.

Рынок быстро меняется. Мир меняется, и наша задача как мужчин – сохранить приток денег. Есть люди, которые привыкли зашивать заработанное в матрас. Другие предпочитают весь свой доход тратить. Все это неправильно. Ты должен найти золотую середину и в первую очередь обеспечить себе несколько источников заработка. Создай для себя своеобразную «подушку безопасности» – откладывай часть денег. Умей тратить грамотно. Наконец, пусть отложенные тобой средства работают: инвестируй их и приумножай. Кто-то для этого выбирает недвижимость, вкладывается на начальном этапе строительства и по завершении имеет квартиру по более высокой цене. Другому нравится фондовый рынок, третьему интереснее рынок криптовалют. Каждому свое: главное – не стой на месте и заставляй деньги работать.

Как ни странно это звучит, но, чтобы больше зарабатывать, нужно больше тратить. Постоянно повышай свой уровень нормы. Уровень нормы – это когда денег хватает на все, что нужно и чего хочется. Когда уровень дохода соответствует твоей норме, ты должен стремиться к повышению «уровня нормы». Переезжай в квартиры побольше, обедай в ресторанах получше, одевайся в брендовую одежду, води свою жену в лучшие салоны красоты, летай не в Турцию, а в Майами – выросший уровень нормы поднимет твой заработок. Мысли не существующим доходом, а тем, который соответствует уровню идеальной жизни. И пусть тебе будет не хватать денег – со временем их количество подтянется под твой новый стиль жизни и образ мыслей.

Уже сегодня живи так, как хотел бы жить завтра. Если сегодня ты можешь позволить себе только «Макдоналдс» – все равно иди с девушкой в хороший дорогой ресторан. Поверь, у тебя сразу вырастет мотивация поднимать свой доход! Некоторые предприниматели зарабатывают ровно столько, сколько для них «нормально» – они словно навечно застыли на одном месте. Не позволяй себе превратиться в им подобных, всегда живи немного не по средствам. Показывай самому себе другую жизнь и стремись сделать ее своей нормой.

Так, раньше я сам одевался только в простую спортивную одежду брендов Nike и Adidas. Когда я начал более или менее зарабатывать, стал одеваться в Benetton. Затем перешел на Lacoste – в тот момент для меня он олицетворял следующий уровень, к которому я стремился. Но в то же время где-то там оставались еще Dolce&Gabbana и ему подобные. Я о них знал, но позволить себе не мог ни под каким видом: они превосходили мои возможности на несколько уровней, не на один. Однако позже, добравшись до уровня Hugo Boss, я потихоньку подошел к Dolce и Gucci и теперь уже одеваюсь только в них. Каждый раз, когда я переходил на новый уровень, в моем сознании происходило изменение: я понимал, насколько мало зарабатываю, раз не могу позволить себе что-то лучше, как важно иметь больше. Я получал толчок для дальнейшего развития. Когда мы тратим больше, чем можем себе позволить, у нас не только появляется мотивация восполнить дефицит – у нас меняется мышление. Сейчас для меня один миллион рублей перестал быть серьезной суммой. Я стремлюсь к большему – хочу зарабатывать один миллион долларов в месяц, выйти на уровень выше и получить возможность развивать новые проекты, о которых раньше мог только мечтать. В этом состоит мое бизнес-развитие. Поэтому не бойся совершать большие покупки. Когда я покупал себе машину за десять миллионов рублей, Mercedes AMG GT (до этого я ездил на Porsche Cayenne), то не спал целую ночь. Расставался с целой кучей денег, нес их наличными в сумке. Но через несколько дней меня отпустило – я вышел на новый уровень своего мышления. И для меня машина за десять миллионов рублей стала нормой! Пока я не купил себе еще одну – за восемнадцать...

Не бойтесь кредитов и кредитных карт. Я не считаю долги чем-то плохим. Если вас мотивируют долг и обязательство – используйте это! Меня самого когда-то мотивировали долги: создавая свой первый бизнес, я был в долгах постоянно, и это не давало мне возможности расслабиться.

Ты ввязываешься в ипотеку, вносишь первый взнос и заключаешь кредитный договор с банком. И поутру, когда ты проснешься, у тебя уже не возникнет в голове вопроса о том, нужно ли идти на работу. Ты спрашиваешь себя уже о другом: как поскорее заработать взятые у банка деньги? И, как правило, ответы на такие вопросы рано или поздно находятся. Это обычная система

декомпозиции в бизнесе: ты ставишь перед собой цель, анализируешь то, что уже делаешь на данный момент, и дописываешь то, что необходимо, чтобы ускорить достижение своей цели. Привлечь клиентов, продать определенное количество продукции, провести больше маркетинговых мероприятий, построить инфраструктуру, которая позволит тебе выполнить обязательства перед клиентами – все очень просто! И это хорошо, что ты наконец задумался о том, как заработать больше, – твоя цель должна быть выполнена.

Ключ 14

Фокус

Отбрось все, что не ведет тебя к выполнению твоей цели.

Например, ты хочешь удвоить прибыль за два месяца. Разбей цель на подцели – небольшие действия, которые ведут к намеченному результату. И изо дня в день, не отвлекаясь ни на что другое, выполняй эти действия. Контролируй сам себя, выполняй план, а все остальное делегируй или откладывай. Со временем ты научишься делать только то, что непосредственно влияет на результат, а все остальное будет делать твоя команда. Процесс расщепления большой цели на маленькие и легко выполнимые – декомпозиция – будет твоим надежным инструментом в работе.

Как увеличить вероятность достижения целей? Поднимай планку как можно выше!

Допустим, ты зарабатываешь миллион в год, а хочешь три миллиона – значит, ставь себе цель в тридцать миллионов за год! Не делай целью то, что ты хочешь, всегда замахивайся на большее – тогда больше вероятность правильно рассчитать силы и приложить достаточно усилий.

Я убежден в том, что большинство предпринимателей в России зарабатывает сегодня столько, сколько им необходимо на данный момент. Они закрыли свои потребности, не создали новые – и зависают на одном уровне. Именно поэтому нужно уметь создавать новые потребности. Прежде всего, чтобы не деградировать и не катиться вниз. Ведь стагнации в бизнесе не существует, любая стагнация – это деградация и отставание.

Мысли от обратного: сам поставь себя в ситуацию, в которой нельзя просто «не сделать», а затем вытягивай себя из нее за уши и выполняй поставленные цели! Для этого можно заявить о своем намерении перед большим количеством людей или только перед теми, не сдержат слово перед которыми ты просто не можешь. Мы, предприниматели, несистемные люди – мы не самые продуктивные,

не самые умные и образованные. Нам всегда нужен челлендж, и его нужно создавать самостоятельно, потому что только мы можем раскрыть весь свой потенциал. Я убежден, что у каждого, кто читает эту книгу, большой потенциал! Если ты взял ее в руки – то можешь стать долларовым миллионером. В ней есть ключи к нужным дверям и есть указатели верного направления.

В том, как я трачу деньги, нет никакой системы. Иногда приходится тратить много, иногда траты исчезают совсем. Но то, что происходит систематично и постоянно, – это ежемесячное извлечение из каждого моего бизнеса учредительского дохода. У любого бизнеса независимо от его вида существует одна неприятная особенность – он стремится пожирать все деньги, сколько бы ты ни инвестировал в него. Он делает это посредством менеджерских ошибок, избытка персонала, неудачных нововведений, тестирований... Нет никакого смысла позволять ему это делать.

Свой учредительский доход я забираю каждый месяц. И я советую тебе делать так же. Запомни: в свою компанию ты должен реинвестировать средства в течение первого года – дальше ты обязан забирать свой доход. Сегодня я откладываю около пятидесяти процентов дохода, который забираю из компании. Остальные средства я инвестирую в дополнительные проекты или просто пользуюсь ими. Как быть, если бизнесу очень нужны деньги, а у меня они есть? Я даю их под 25 % годовых. Деньги бизнеса и мои деньги – это разные деньги, они не должны сублимироваться.

На жизнь мне сейчас более чем хватает, однако я не стою на месте и предпринимаю шаги для того, чтобы мой капитал постоянно рос. Ведь у меня большие планы! Надо расширить парк своих автомобилей, купить большой дом в Москве, дома в разных странах, отличную яхту, частный самолет... Эти цели мотивируют меня к повышению уровня дохода. А еще у меня есть мечта – менять мир к лучшему. Если у тебя нет денег, ты ничего не сможешь изменить. Я хочу повысить в России уровень бизнес-образования, в моих планах создание по всей нашей стране бизнес-инкубаторов, в которых мы будем обучать ведению бизнеса не только молодежь, но и подростков, детей. С этого и нужно развивать предпринимательство, я считаю, а не с квот, кредитов и льгот.

Мне приходится часто сталкиваться с жадными людьми, называющими себя предпринимателями. Лично я не хочу их так называть, потому что они не создают ничего нового. Их цель в зарабатывании ради зарабатывания. Часто такие люди ходят в затасканной одежде, стараются на всем экономить, торгуются до потери пульса, вкладывают деньги в бесконечные квартиры для последующей сдачи и совсем не развиваются. Предприниматели же должны созидать. Они зарабатывают не только ради богатства, но и для того, чтобы самим стать лучше, вырасти, обрести достойное окружение и изменить мир. Это люди, которые отдают ровно столько же, сколько получают – они делятся своими знаниями, создают инновации, рабочие места и многое другое. Когда ты перестаешь зарабатывать только ради себя и начинаешь отдавать, тебе возвращается во много раз больше. Встретившись с Далай-ламой, я убедился в правильности своих убеждений: он сказал мне практически те же слова.

У тебя в голове всегда должна быть четкая цель, выраженная в денежном эквиваленте, так как полученная прибыль – всегда самый понятный и удобный измеритель результата. Но эта цель не должна быть единственной. Поставь

себе цели по количеству проданного товара, привлеченных и сохраненных клиентов, увеличению капитализации твоего бренда, созданию новых продуктов и улучшению имеющихся. Я убежден в том, что финансовая цель всегда должна доминировать – о ней нужно помнить постоянно, на что бы ты ни решил обратить внимание. В свое время это было моей ошибкой: я мог вложить все деньги, чтобы решить какой-то вопрос, и даже влезал в долги. Отчасти, конечно, это правильно, но если ты постоянно напоминаешь себе, что твоя главная цель – извлечение прибыли, то сможешь точно определить, движешься ли ты в правильном направлении. Твоя финансовая цель должна раз за разом подниматься на новый уровень. Если вначале ты ставил себе целью ежемесячный доход в 100 тысяч рублей, то, достигнув его, сразу же установи планку на уровне 500 тысяч рублей. И так далее – цель должна быть динамичной, никогда не останавливайся на достигнутом.

Но если ты делаешь первые шаги в бизнесе, то на этом этапе больше думай о клиентах, чем о деньгах. Не будь жадным, наоборот, старайся сделать все для своих заказчиков – все, что в твоих силах. Видя твой непрофессионализм вкупе с жадностью, они очень скоро перестанут стремиться к сотрудничеству. Нивелируй отсутствие опыта прибылью для клиента, делай так, чтобы в итоге клиент выигрывал от сотрудничества с тобой. На первом этапе тебе необходимо приобрести опыт. Спокойно нарабатывай клиентскую базу, а с появлением большего опыта и увеличением капитализации твоего бренда ты постепенно повысишь стоимость товаров или услуг. Помни: клиенты превыше всего, и, если их много, они «лечат все».

Я всегда объективно осознавал свой уровень – уровень знаний, развития и возможностей. Я никогда не лез непонятно куда и не говорил о себе чего-то, что не соответствовало бы действительности. Войти в список самых богатых людей России по версии журнала Forbes для меня вызов. И я считаю, что двигаюсь в правильном направлении, думаю, у меня достаточно для этого знаний, энергии и сил. Если мне удастся войти в список Forbes, я еще раз докажу себе, что все в этом мире достижимо, если по-настоящему захотеть. Не нужно бояться неизведанного.

В моей жизни были этапы, когда я откатывался назад, – это происходило, если я останавливался в своем развитии. Бизнес – твоя проекция; если ты катишься назад, то потащишь и свое дело за собой. Для предпринимателя остановка – самое страшное. Сложно сказать, является ли путь предпринимателя благословением или проклятием: когда мы выбираем эту стезю, то должны сразу принять тот факт, что нам нельзя останавливаться. Останавливаясь, мы откатываемся назад и падаем вниз с любого уровня. Откат, чисто психологически, для любого человека становится проигрышем. А проигрыш – это удар по психике и самооценке. Очень часто во время откатов хочется все бросить, особенно потому, что после них тебе приходится проходить один и тот же путь дважды. Точно так же и в компьютерных играх: когда тебя убивают, ты возвращаешься в начало уровня, возможно, несколько раз подряд. Поэтому двигайся вперед, не позволяй себе откатываться.

Бизнес – это инструмент, который может открыть тебе дверь к полной свободе. С самого начала строй бизнес так, чтобы однажды можно было выйти из него. Для всех предпринимателей это должно быть главной целью, хотя часто, как только мы выходим из бизнеса, то непременно хотим ввязаться во что-нибудь еще.

Не время для игр

В первые десять лет развития своего бизнеса забудь о том, что тебе нравится, к чему лежит твоя душа – делай то, что приносит деньги.

Ищи ниши, где есть спрос и деньги, иди в них и зарабатывай. Обеспечь себя финансово, создай базу, а уже потом думай о своих хобби, к которым всегда тянуло: гитара, актерский факультет или картины.

Нельзя построить бизнес, завязанный исключительно на твоих талантах и навыках, которые нельзя масштабировать. Это не бизнес – это хобби. Например, если ты гениальный копирайтер, или актер, или хирург, или массажист, или стилист, или еще кто-то, тебе все равно платят за то, что делаешь лично ты. Во всех подобных случаях ты не бизнесмен, ты мастер своего дела. Да, пока ты работаешь, у тебя будет высокая зарплата. Но как только перестанешь работать – она исчезнет. Поэтому, если ты нацелен на бизнес, который приносит свободу – выбирай то, что после тебя смогут делать другие.

Находи свои прибыльные проекты и посвящай им время – и когда ты решишь все свои финансовые вопросы, то сможешь заняться делами иного рода, не связанными с зарабатыванием денег, – проектами, которые будут делать мир лучше и что-то в нем менять. В тот момент, когда я начинал свой бизнес, когда разгребал горы долгов и решал проблему со штрафом, я не задумывался над тем, чтобы обустроить мир. Я был сосредоточен на своем бизнесе. И твоей первой целью не должна быть задача вселенского масштаба. Пока у тебя нет денег и опыта, тебе не удастся претворить такой план в жизнь. Когда я ушел в свой бизнес, все остальное в мире, в принципе, перестало меня интересовать. Для меня не стало ни личной жизни, ни моих друзей, ни развлечений – я целиком и полностью погрузился в работу и отдался ей на все сто процентов. Я тратил на нее свое время, здоровье, деньги – все. На начальном этапе только такой подход и поможет тебе «продать» в мир свой первый проект. Но вряд ли он обогатит тебя. Скорее всего, он не принесет богатства и удовольствий, хотя потребует от тебя времени, усилий и упорства – но он по-любому заставит тебя сдвинуться с мертвой точки. И это бесценно. Поэтому не думай ни о чем другом, когда начинаешь свое первое дело!

Должен признаться, что я расстался со своей девушкой всего через восемь месяцев после открытия бизнеса. Я не уделял ей должного внимания, страшно уставал и тратил почти все свое свободное время на сон. Ей это не

нравилось, и в итоге мы расстались. Катя не принимала моей новой жизни, считала ее неправильной. По сути, мне пришлось поставить на кон даже свои отношения, причем с той самой девушкой, о которой я мечтал всю жизнь. Но для меня тогда важнее всего было преуспеть в моем бизнесе – я понимал, что другого шанса у меня уже не будет. Стремление к своей цели и стойкость – наверное, именно они отличают начинающих предпринимателей из бедных регионов от многих столичных бизнесменов, у которых возможностей пруд пруди.

В те дни я понимал, что бизнес – мой единственный шанс добиться успеха, и другой возможности просто не существует. Это двигало меня вперед – я не хотел даже думать о том, что у меня что-то может не получиться. Все остальное не имело никакого значения. У меня не было денег, у меня не было совершенно ничего, что могло бы мне как-то помочь. Но я и не думал, что пойду по проторенной дорожке – я сам хотел создавать что-то свое и быть свободным. У меня не могло не получиться! Так же, как и у тебя все получится – потому что любой человек может построить бизнес. Главное – не слиться, сделав свой первый и часто ошибочный шаг. Так или иначе сложности будут – ты должен быть к ним готов!

Скажу по-другому: ты хочешь жить той жизнью, которой я живу? Хотел бы быть похожим на меня? Для этого придется пройти через ад – потому что у всего есть своя цена. Но все, через что я прошел, стоило того – и сегодня я счастлив. Если бы тот человек, я из прошлого, попал бы на выступление к себе из настоящего, я настоящий сразу направил бы его в правильную сторону и дал совет, куда двигаться, чтобы избежать тупиков. Я дал бы совет уделять больше внимания своему заработку, потому что спустя много лет понял, что задача любого бизнеса – быть доходным. Вот так просто. Если бизнес не приносит прибыль – это не бизнес. Не бойся, если что-то не получится, особенно если еще есть потенциал! Если ты не чувствуешь в себе должной энергии, но у тебя уже наметился в деле определенный результат, то это тоже потенциал, только латентный. Тебе придется его раскрыть, научившись тратить свои деньги!

Я встречал людей, которые ушли из хороших компаний, где долгое время были наемными сотрудниками. Они мечтали стать предпринимателями, но не представляли, с чего начать. Эта проблема сложнее, чем кажется. Чем дольше человек был работником по контракту, тем сложнее ему стать предпринимателем. Но лично я искренне жалею, что не работал наемным сотрудником в свое время в какой-либо большой компании. Потому что я не до конца понимаю, как мыслят такие люди, мне сложно поставить себя на их место. Это мешает мне лучше понимать своих сотрудников.

Когда работаешь в большой структуре, ты перенимаешь важный для себя опыт и видишь этот бизнес изнутри. Если тебе повезло поработать в большой компании с размахом на всю Россию или даже мир, ты начинаешь мыслить шире и, соответственно, расширяешь собственные границы. Этого у меня не было. Я считаю, что лучше всего устроиться на такую работу, еще учась в университете. Хотя бы стажером за копейки или даже поначалу бесплатно. Проявишь себя – начнут хорошо платить. Соответственно, к тому времени, когда ты закончишь учебу и будешь готов начать свой бизнес, – у тебя будут полезные навыки, стабильный доход и полезный опыт. Как только твой доход в бизнесе превзойдет твой доход наемного сотрудника, ты полностью уйдешь в предпринимательство.

В какой-то момент у тебя может возникнуть вопрос: а нужно ли продолжать учиться? И у меня нет для тебя однозначного ответа – тебе придется решать самостоятельно. Чем больше предприниматель тратит энергии на свое дело, тем быстрее к нему приходит результат. К сожалению, сейчас в России нет такого образования, которое стало бы существенным подспорьем при открытии бизнеса. Получая высшее образование, я по старым учебникам изучал мировую экономику, английский язык, менеджмент организаций. В тот момент я понял, насколько сильно все это меня тормозит – и решил уйти. Наверное, самое сложное было в том, чтобы объяснить свою позицию маме. Ведь, кроме всего прочего, она всю жизнь проработала учителем!

Мне казалось, что мама меня не поймет – я переживал и тратил на это много энергии. Периодически приезжая в Благовещенск, она всегда интересовалась моей учебой, и в один прекрасный момент я признался ей, что начал много работать и перестал видеть смысл в учебе как таковой. Да, она искренне хотела, чтобы я получил высшее образование, но приняла мое решение и позволила выбрать свой собственный путь. В тот момент я смог вздохнуть с облегчением и полностью отдаться своему бизнесу. Что в конечном итоге дало свой результат.

На начальном этапе бизнес всегда нестабилен. Твои доходы могут резко уходить в плюс и так же быстро падать в минус. Для этого достаточно появления или исчезновения лишней пары клиентов. Такая турбулентность играла на моих нервах – мне хотелось закрепить свой результат, но не хватало для этого знаний и опыта. Когда в твоей компании работает мало сотрудников и ты сам не можешь сосредоточиться на всем сразу – это сложная задача. А ведь любая ошибка в бизнесе выражается в деньгах. И когда твоя прибыль минимальна, ошибка, даже самая малая, становится очень болезненной. Но ошибки – это нормально. Они учат нас, и их надо принимать как должное. Моя мама всегда говорила, что жизнь учит нас всему через наши ошибки. Их нужно усваивать вовремя. Поэтому старайся как можно скорее решать проблему, анализировать ее и принимать меры, чтобы она не повторилась в будущем. Не дай ошибке просто так унести твои нервы и деньги – заставь ее послужить будущему результату. Обязательно внедри какие-то правила или этапы в процесс работы, которые не допустят подобной проблемы в будущем. Держи ситуацию под контролем, и однажды ошибок не станет вообще. Лично я закрыл все свои ошибки в течение первых трех лет и так построил бизнес, что наши модели стали брать за основу все новые транспортные компании. Все стали брать с нас пример – и это круто!

Резюмирую. Наемный труд не так плох на начальном этапе построения твоей карьеры, но старайся получить этот опыт как можно раньше, иначе он глубоко проникнет в тебя, и перейти к мышлению предпринимателя будет сложно. Основная разница здесь – в принятии решений. Когда ты наемный сотрудник, у тебя есть определенный круг обязанностей. Ты можешь хорошо их выполнить и получить в конце месяца деньги – и что бы ни происходило в других отделах и в компании в целом, свои деньги ты получишь. У тебя есть босс, который за все отвечает, а ты и тебе подобные отстаиваете в общении с ним свои права. Ты не мыслишь масштабно, тебя волнуют лишь твои интересы и выгоды, твои решения замкнуты на небольшом круге собственных обязанностей. Задача же твоего руководителя – действовать именно в интересах всей компании и ее курса.

Когда ты становишься предпринимателем после долгих лет наемного труда, то часто скатываешься в чрезмерную лояльность к своим сотрудникам. Это плохо. Ведь ты должен быть лидером и в то же время держать всю свою команду в тонусе, не допуская снижения дисциплины. Бизнес похож на битву, и если твои люди не идут за тобой, потому что слишком сильно наелись и ленятся – ты проиграешь.

Ключ 16

Хранитель интересов

Я убежден, что любые важные решения, которые принимаются предпринимателем, должны быть в интересах компании и никак иначе.

Не в интересах партнеров, сотрудников или клиентов. Иногда это может выглядеть достаточно жестоко, но только ты действительно защищаешь свой бизнес. С самого начала я цеплялся за людей, далеко не самых лучших сотрудников, боялся расставаться с ними. Чуть позже, вооружившись этим ключом, я уволил слабых, невзирая на отношения, связывающие меня с ними, и нанял сильных. Это было в интересах моей компании. Ты хранитель священных устоев своего бизнеса и единственный, кто стоит на страже его интересов. Это надо помнить.

Глава 7

Экосистема

Да, я не сразу осознал, что расставаться с людьми, которые тянут тебя назад, необходимо. Мне казалось, что других людей попросту не существует, – и в этом кроется распространенная ошибка почти каждого предпринимателя. По сути, проблем всего две – мы нанимаем не тех или управляем не так. Именно такие ошибки я и совершал на первых этапах становления моей компании. Евгения Эдуардовна работала со мной долго, даже дольше, чем нужно, однако и этот опыт пошел мне на пользу. Сначала я научился держать людей под контролем, а потом нанимать тех, которых не надо контролировать.

Я строил кадровую политику по-разному. То был другом для своих сотрудников, то старался быть жестким – и вскоре понял, что оба метода имеют изъяны. Во всем должно быть равновесие: соблюдайте субординацию, но в то же время не обращайтесь со своими сотрудниками свысока.

Грамотно продуманные система мотивации и структура компании, четко прописанные бизнес-процессы и понятная всем общая цель сильно упрощают управление людьми. Сотрудники должны зарабатывать соответственно своему вкладу. Обязательно поощряйте за перевыполнение плана или за то, что к этому, пусть косвенно, привело. Невыполнение тоже непременно должно отражаться на доходе сотрудника. Вроде бы прописные истины, но в реальности мало где так устроено. Структура компании и взаимоотношения с сотрудниками не должны основываться на чем-то личном.

Если ты хочешь стать хорошим управленцем, необходимо найти подходящих людей и управлять ими правильно. Люди – это ресурс, такой же, как финансы, и этим ресурсом надо грамотно пользоваться. Управлять – значит выстраивать систему мотивации так, чтобы она во многом работала за тебя. Твои сотрудники должны четко понимать, какого результата от них ждут. Они должны быть уверены в том, что способны его достичь. Вознаграждение за этот результат должно их мотивировать, а сама цель – вдохновлять. Есть такая классная фраза: «Если хочешь, чтобы люди построили корабль, не проси их об этом. Зарази их любовью к морю, и тогда они сами его построят. Сами придумают, как и из чего».

Если говорить о структуре современного бизнеса, то я вижу ее не такой, как раньше, – в виде пирамиды, мне ближе система перевернутой пирамиды. Где сверху находятся клиенты, затем идут сотрудники, работающие с ними напрямую, потом подразделения, которые обслуживают этих сотрудников, а в самом низу – административный ресурс, который снизу дает толчок и все необходимые ресурсы для развития этой структуры.

Заработок сотрудников не нужно ограничивать. Чем больше они приносят прибыли твоей компании – тем выше он должен быть, вплоть до бесконечности. В свое время я поступал неправильно: люди просто-напросто сидели в моей компании на зарплате и не видели никакого смысла в том, чтобы работать больше и лучше. Затем я понял, что заработной платой должен быть минимальный оклад, а большую часть своего дохода сотрудники должны получать в соответствии с объемом и качеством реально проделанной работы или в соответствии с принесенной ими прибылью. Сейчас большую часть вознаграждения у нас составляют премии и бонусы.

В подчинении у одного руководителя не должно быть больше пяти человек, иначе управление становится неэффективным. Выстраивай вертикальную структуру штата своей компании – пусть у тебя будут старшие и младшие сотрудники, ведущие специалисты и обычные, руководители направлений, начальники отделов и подразделений.

Руководители всех уровней должны уметь работать самостоятельно, принимать решения и брать на себя ответственность. Высшее руководство, в идеале, должно обладать предпринимательским мышлением и относиться к деньгам фирмы как к своим.

Постоянно рассказывай своим сотрудникам, куда движется компания, рисуй перед ними дальнюю цель, влюбляй их в нее. Будучи влюбленными в стратегическую цель, они сами сделают много того, о чем ты не догадаешься и даже не подумаешь. Просто потому, что хотят ее достичь, а не потому, что их к ней направили.

Не забудь про безопасность. Помни, в твоей компании должны быть правила, обеспечивающие ее, и они должны быть едины для всех. Я убежден в том, что все люди так или иначе склонны к воровству на рабочих местах – абсолютно все. Воровство ли это денег, информации, клиентов или интеллектуальной собственности – не важно. И если ты решил выйти на время из своего бизнеса или просто куда-то уехать, обязательно продумай и внедри систему безопасности, которая не даст возможности у тебя воровать. Сервер, ограничение доступа к определенной информации, маркеры на товарах, видеонаблюдение, строжайший учет и регулярные проверки – любая безопасность должна быть выстроена так, чтобы люди не могли оказаться там, куда им доступ запрещен, и понимали, какие в компании существуют санкции за воровство.

И да, кажется, что с этой точки зрения работать с родственниками и друзьями может быть хорошим выходом. На деле – не так! Многие предприниматели думают, что если рядом будут работать друзья и знакомые, то бизнес будет строиться легче и быстрее. Нет. Субординация обязательно будет нарушаться. Будет неясно, где кончается работа и начинается дружба – границы между этими понятиями будут размыты. Сотрудникам, не имеющим с тобой родства и дружеских связей, станет работать некомфортно. Они начнут чувствовать себя ущемленными, что непременно скажется на их лояльности к компании и стремлении достигать общих целей. Быть руководителем и принимать жесткие решения, когда вокруг друзья и родственники, очень сложно. Поэтому хотя бы в начале пути лучше справляться самостоятельно, не привлекая ни друзей, ни знакомых, ни даже инвесторов.

Позже, когда система работы выстроится и ты будешь хорошо ее контролировать, можно задуматься о привлечении людей из ближнего круга. На самом деле, в этом есть и плюсы. Так, моя жена полностью контролирует финансы во всех моих компаниях, и я точно знаю, что там все учтено, и мы нигде не тратим больше, чем нужно. Даже сейчас, прежде чем взять деньги из бизнеса, я должен доказать ей, что они мне действительно необходимы – и это абсолютно правильно. То есть мы научились не смешивать личное и профессиональное, что для многих бывает крайне сложно.

Еще раз вернусь к вопросу привлечения инвесторов на старте своего дела. Моя позиция – не нужно тебе их привлекать. Попробуй на начальном этапе обойтись без участия малознакомых людей. Когда ты еще не умеешь обращаться с деньгами и не понимаешь, как управлять бизнесом, существует огромный риск слить все финансы и залезть в большие долги. Инвесторы понадобятся тогда, когда ты уже встал на ноги и получаешь прибыль, а деньги нужны для масштабирования готовой модели бизнеса.

В бизнесе, связанном с производством товаров, бывают ситуации, когда ты можешь потерять позиции, если вовремя не нарастишь обороты. То есть когда к тебе направился большой поток клиентов, но ты не можешь удовлетворить спрос из-за нехватки материалов или оборудования. В таком случае, конечно, иди к инвестору, чтобы не потерять клиентов и свою репутацию.

Но до этого момента тебе еще нужно добраться. И поверь, на пути будут дни, когда все станет валиться из рук. Самым тяжелым периодом в становлении моего бизнеса был момент, когда я остался без партнеров. Как видишь, пригласив в компанию друзей и знакомых, я пошел неправильным путем – и

когда они ушли, остался совсем один. Отношения, конечно, тоже были потеряны. Это было тяжело: долги, отсутствие заказов и помощи, невозможность выполнять работу в одиночку.

И тогда я превратил свои самые серьезные проблемы в задачи. В итоге самой важной на тот момент задачей стало непременно выполнение своих обязательств перед клиентами и поиски денег. Никакой бизнес-романтики, чистый хардкор! Были моменты, когда я приходил в офис и закрывался там, чтобы ко мне не смогли зайти и потребовать арендную плату. Я закрывался, чтобы никто не видел, как я работаю – несмотря на то, что счет за аренду составлял всего пятнадцать тысяч рублей, долги не позволяли мне потратить их. Я не мог съехать, потому что иначе мой бизнес просто перестал бы существовать. Из-за одного небольшого офиса, за который я не сумел заплатить вовремя.

В то время существовал журнал «Оптовик» – абсолютно провальное издание, которое якобы читало большое число предпринимателей и сотрудников торговых компаний. Однако я верил в него настолько сильно, что заплатил за рекламу на обложке журнала почти тридцать тысяч рублей (самая дорогая рекламная площадь, которая в нем была!). Далее, чтобы это самое место на обложке не выкупила другая компания, я стал платить за рекламу вперед, уже будучи по уши в долгах. Делал я это на протяжении двух-трех месяцев. Потом мне приходилось и от них прятаться в кабинете – офис журнала находился в том же здании. И вот однажды раздался звонок от якутской компании по производству колбасных изделий. На тот момент они выкупили целое здание в Благовещенске, чтобы создать на его базе колбасный магазин. Ребята разместили заказ в моей компании – изготовить небольшой грузовой лифт, который смог бы с цокольного этажа поднимать товар в торговую зону магазина. Да, с таким заказом я ни разу не сталкивался и вообще ничего в этом не понимал, однако охотно согласился, нагладил белую рубашку, надел галстук и тут же помчался на место, где обсудил все условия заказа. При встрече я передал визитку (мы же серьезная компания) и после договорился о сделке.

Ключ 17

Галстук

В России встречают по одежке. Если в Китае ты можешь приехать на деловую встречу в шортах и тапках, и ни у кого не возникнет вопросов, то в России выглядеть достойно – это 30 % успеха.

На каком бы уровне ни проходила встреча с потенциальным клиентом, старайся выглядеть максимально презентабельно.

Хорошая сумка, выглаженная рубашка, галстук в тему и часы. Лично я выполнял данное правило в любую погоду – даже в адскую жару я шел на

встречу в белой рубашке и при галстук. А тот галстук – фейковый Hugo Boss – я надевал на все свои встречи еще очень долгое время.

Затем, рассмотрев пустую шахту, в которой должен был появиться лифт, я запросил техническую документацию и тут же связался с Китаем. Дальше жестче – с горем пополам я перевел документы на китайский, и мне кое-как подыскивали подходящую фабрику. Мы отправили переведенный документ и с огромным трудом нашли подходящий лифт. Стоил он около 600 тысяч рублей с учетом доставки и таможенного оформления, продал же я его за 1 800 000 – то есть в три раза дороже.

Именно тогда я оценил силу рекламы. Она является двигателем любого бизнеса. И пусть этот звонок был единственным, но я сразу заработал на той сделке миллион рублей с лишним. Помню то невероятное чувство! Правда, когда мы привезли грузовой лифт на объект, он не подошел по размеру и не влез в шахту, и в этом состояла уже другая сложность. Мои глаза бегали, я не понимал, каким образом могу помочь, сразу в голове возникла картинка, как мы отправляем лифт обратно в Китай и, что самое страшное, возвращаем деньги (да еще и с неустойками). Но нас пронесло. Я предложил вызвать специалистов, заказчик лишь махнул рукой – разберемся сами. Потом выяснилось, что все в итоге сложилось нормально, но я собой остался недоволен – надо уметь доводить любое дело до конца. Об этом следующий ключ.

Ключ 18

Не сливайся!

Если появились проблемы с заказом клиента, сделай все, чтобы он остался доволен, – не важно, сколько тебе это будет стоить.

Не увиливай и всегда будь готов отвечать за свои «косяки». Позже, когда ты разрешишь ситуацию, обязательно тщательно ее проанализируй и прими меры, чтобы в дальнейшем она не повторилась. Опыт в данном случае – твоя единственная выгода, не упusti ее.

Итак, я раздал долги, постригся, оделся, «освежил» офис, занялся рекламой и заплатил за аренду за несколько месяцев вперед. Все это зарядило меня – сразу же появилось желание работать дальше!

Тогда же я открыл для себя маркетинг и активно им занялся. В то время в регионах рекламу расценивали исключительно как ненужные траты. Я же на себе прочувствовал, что маркетинг – это большая сила. С самого начала постарайся определить несколько тестовых каналов для привлечения клиентов и выделить для этого бюджет. Следующий шаг – замерь результаты и определи, через какой канал ты получил больше клиентов. Как ты будешь мерить результат, продумай еще до того, как разместишь где-то свое рекламное сообщение. Используй специальные промокоды, кодовые слова, аффилированные ссылки или что-то еще, но о любом своем клиенте ты должен иметь информацию – откуда он о тебе узнал. Это твои деньги.

Итак, когда ты выяснил, какая реклама и где работает наилучшим образом, вкладывайся только в нее. Не забывай также постоянно искать новые каналы и тестировать их, потому что старые со временем могут себя исчерпать. Включай голову и ищи нестандартные ходы. Недавно я читал интервью с создателем суперпопулярного приложения для онлайн-знакомств Tinder Шоном Рэдом и был поражен, насколько нестандартная и в то же время простая идея помогла ему в раскрутке. Шон и его команда нашли рейсовый автобус, который за день перевозил примерно 500 студентов до Университета Южной Калифорнии. Они полностью оплатили автобус на один день и повесили на нем объявление о том, что право бесплатного проезда сегодня имеют все, кто скачает Tinder. Таким образом, приложение установили сразу 400 студентов, а они являлись самой что ни на есть целевой аудиторией приложения. Оно не могло им не понравиться, потому что отвечало буквально всем их требованиям. И понеслось – с каждым днем количество скачиваний увеличивалось в геометрической прогрессии. Ребята рекомендовали приложение своим друзьям, а те – своим. Очень скоро наступило лето, и студенты разъехались по домам во все концы США. Таким образом приложение захватило почти всю страну. Круто? Наверняка и ты можешь придумать какой-то нестандартный, дешевый, но суперэффективный рекламный ход! Задумайся над этим.

Не бойся потерять какое-то количество денег на неэффективном маркетинге, помни, что твоя прибыль заключается еще и в полученном опыте. Выявив неэффективные каналы, ты лучше определишь эффективные. Я разделяю короткие инвестиции в маркетинг и длинные. Пример коротких – таргетированная реклама, реклама в блогах или на «Яндекс. Маркете». А длинные – это участие в выставках, написание книги, создание отраслевого журнала или другие перфомансы, которые помогают привлечь клиентов не сразу, а, допустим, в течение года. Как правило, самых крупных клиентов я находил именно с помощью длинных инвестиций.

Тогда я взялся за дело: простенький сайт, его seo-оптимизация (тогда это еще работало), платные и бесплатные доски объявлений... Пока не наступил один знаменательный день. Я наткнулся на форум, который назывался Sinocom.ru, – ресурс, посвященный особенностям бизнеса с Китаем. Помню, что это было после Нового года, в феврале 2009-го. Зайдя на форум, я стал бешено раскидывать там объявления – и мне тут же в «личные сообщения» написал основатель сайта, строго пояснив, что так делать не стоит. Он предложил мне вести отдельную ветку на форуме про логистику за плату в размере шести тысяч рублей в месяц. Предложение было необычным – в ту пору покупать промо в интернете было чем-то из ряда вон выходящим. Но я согласился, однако с условием, что получаю первую неделю бесплатно. Ведь дело могло оказаться абсолютно неприбыльным. Но все прошло успешно. Ко мне

буквально повалили клиенты! Оказалось, что этот метод работал «на ура» – и, ухватившись за него, я продолжал платить основателю форума.

Форум стал развиваться, клиентов прибывало все больше, и именно тогда я наконец-то вздохнул спокойно. На тот момент со дня основания компании прошло чуть больше года: экономический кризис закончился, рынок снова стал оживать, и у меня в конце концов появилось достаточное количество заказов. После того как я два года отработал с китайцами, которые меня «отжимали вдоль и поперек», я вдруг понял, что такое клиенты из Москвы. Они могли платить по двойной ставке и спрашивали, а не мошенник ли я и почему так дешево. Я подумал, что пора поднимать цены, и делал это до тех пор, пока клиенты не сказали «дороговато».

По факту, именно тогда мы создали собственный рынок со своими ценами.

В то время только появились платформы Taobao и Alibaba, Китай приходил в российский онлайн. То есть стало возможным делать заказы через интернет, вместо того чтобы посещать конференции в самом Китае. Стало ясно, что чем быстрее я займу свою нишу на этом обновленном рынке, тем успешнее стану. Так и получилось. В то время мне удалось выйти на уровень в 500 тысяч рублей чистого дохода в месяц. Наконец-то в машине у меня был полный бак бензина, и тот злополучный галстук для встреч я больше уже никогда не надевал.

Ключ 19

Дороговато

Какой бы продукт ты ни запускал на рынок, его нужно наполнить ценностью.

Иными словами, он должен быть лучше, чем у конкурентов, а его ценность должна быть выше, чем цена. И необходимо повышать цену на свой отличный и лучший на рынке продукт до тех пор, пока многие потенциальные клиенты не начнут говорить «что-то дороговато». В этот момент тыкрепишь цену и продолжишь инвестиции в маркетинг, чтобы клиентов стало еще больше.

Чуть позже мы с Лешей переключились с китайских клиентов на московских, которые были для нас намного выгоднее. Я стал просить заказчиков оставлять отзывы и очень переживал, если случались негативные – в тот момент я стремился к максимальному удовлетворению ожиданий каждого клиента без исключения. И чем больше в сети появлялось о нас отзывов, тем больше становилось клиентов – и вот тогда я наконец-то начал нормально зарабатывать!

Деньги могут сносить голову только тогда, когда они достаются просто и быстро.

На тот момент со мной ничего подобного не происходило – голодая в прямом смысле слова целый год, я понял, что наконец-то пошел в правильном направлении, и все, что должно было случиться, все же случилось. Те задачи и трудности, которые свалились на меня в самый первый год существования бизнеса, стали своего рода прививкой от звездной болезни. Я двигался *step by step*, по шагам развивая свой бизнес, и поначалу делал куда больше, чем получал взамен в финансовом выражении. Я не пытался сразу объять необъятное, понимая, насколько опасен может быть быстрый и неожиданный подъем.

К успеху нужно быть готовым! Часто я вижу комментарии к выпускам в своем блоге с таким подтекстом: «почему ты такой открытый и простой, ведь ты реально успешный предприниматель с большими деньгами?» Все просто: я прошел путь с самого низа и знаю, как недоедать, как недосыпать. И каждый переход на новый уровень в моей жизни был своевременным. Поэтому то, что сейчас я зарабатываю больше всех в своем окружении, не наложило на меня каких-то дурных впечатлений, не сделало кем-то другим. Я все тот же простой парень с грандиозными целями, с воодушевлением смотрящий в будущее. У меня та же манера общения, те же любимые привычки. Как и раньше, я люблю покупать на улице шаурму и есть ее за рулем. Представьте, подъезжает такой на Bentley, останавливается у палатки с шаурмой, покупает и ест, капая майонезом на дорогую кожаную обивку салона.

С деньгами важно и нужно уметь правильно обращаться. Вкладываясь во что-то и получая свой первый доход, ты осознаешь истинную ценность денег, получаешь неподдельное удовольствие от того, как их тратишь, как даришь подарки своим родным и близким. Недавно мама рассказывала мне историю (я ее уже и не вспомню), как в детстве я нашел на улице кем-то выроненные деньги. Я принес их домой, отпарил утюгом, привел в надлежащий вид, а затем купил арбуз и спички. Да, арбуз и спички – скорее всего, в тот день мне недоставало именно этого. Тот случай спустя много лет наглядно характеризует мое отношение к деньгам – бережное и серьезное.

Расставшись со своей девушкой (и будущей женой), я полностью перестал с ней общаться. Мы не интересовались друг другом, а сам я буквально стер ее из памяти – как будто отношений и не было. В ту пору я был слишком сосредоточен на том, что делаю. Я считал, что если рядом есть люди, которые тянут меня назад, то от них нужно избавляться. И не важно, кто это – когда ты идешь своим путем и тебе необходимо постоянно преодолевать трудности, рядом с тобой не должно быть тех, кто будет тебя тормозить. Я тогда избавился от своей девушки, именно как от такого человека.

К тому же я не звонил даже собственной маме – практически год. Жил я тогда с сестрой, и когда мне задавали вопрос, почему я не хочу общаться с мамой, просто говорил, что позвоню позже. Мне не хотелось, чтобы она знала, насколько тяжело и трудно мне приходится. Спал мало, у меня все время были мешки под глазами, плохо ел – но я болел своим делом! У кого-то был рабочий график 2/2, у кого-то 5/2, у меня он был 365/0. Полная самоотдача.

Лишь раз мой друг сумел выдернуть меня из этого бесконечного цикла, причем в прямом смысле слова насильно: без разрешения взял мой загранпаспорт, купил мне путевку в Таиланд и появился на пороге с уже готовыми билетами. Я злился на него – у меня была целая куча работы, ответственность и безмерное количество нерешенных вопросов! Он долго меня уговаривал, и я в конце концов согласился – но ни о каком полноценном отдыхе, разумеется, не могло быть и речи.

По сути, целый год я работал на одной лишь идее, на вере в самого себя. Вере, вдохновении, упорстве и понимании того, что назад пути нет. Конечно, сегодня я уделяю достаточно времени отдыху – и отдыхаю столько, сколько сам захочу. У меня плотный график, но я стараюсь путешествовать не меньше двенадцати раз в год. Для меня путешествия – это, прежде всего, смена обстановки, способ отключиться от работы. Но в качестве хорошего отдыха сойдут и простой сон, поход в баню, на массаж, в спортзал – все это помогает мне расслабиться.

Я начал зарабатывать деньги, и у меня все стало получаться.

Тогда я ездил на Nissan Largo. Ты спросишь, а куда же делась моя первая Toyota Mark II? К сожалению, она числилась в угоне. Гаишники тормозили меня очень часто (из-за тонировки и отсутствующих номеров), и я решил все-таки поставить машину на учет. Как долго там все проверяли! Изучали номер на кузове, исследовали каждую трещинку, счищали краску... и в итоге, когда обнаружилось, что над заводским номером кто-то хорошенько поработал, стало ясно – моя машина была угнана. Мне выдали документы, поставили печати и разрешили на ней ездить – до суда.

Решая, как быть, я позвонил своему другу, и мы поехали в Белогорск, туда, где я купил свой первый автомобиль. Мы искали тех, кто продал мне машину – разбирались, поднимали шум и даже угрожали! Когда же нашли – произошел разговор на повышенных тонах, мы ушли, по сути, ни с чем, хотя все же удалось достать номер тех, у кого наш продавец сам купил злополучное авто. Найти предыдущего продавца не составило большого труда. Мы подъехали к нему на работу и жестко поговорили с ним. Оказалось, что и он купил машину у кого-то другого. Я понял, что этот неприятный клубок может вообще никогда не распутаться. Но мне снова повезло, так как за дело решил взяться мой друг, подкованный в таких вопросах. В итоге мы оставили ему краденую машину, а сами забрали его автомобиль – Honda Accord, который на тот момент стоил даже дороже, чем мой «Марк», и уехали на ней в Благовещенск. Конечно, мой друг эту машину позже забрал себе обратно, а мне отдал свою Toyota Aristo, побывавшую в аварии, но все еще рабочую. Зато, когда я забрал ее, вопрос с угонем для меня решился практически полностью – мой друг оставил себе это дело.

Когда у бизнеса дела шли совсем плохо, я выменял этот автомобиль на автобус, чтобы возить товары и получать выгоду для компании от собственного транспортного средства. Но, как только у меня все начало получаться, я решил купить себе еще одну машину – подержанную Audi Q7 ценой примерно в 50 тысяч долларов. И купить ее я намеревался в США.

В то время у меня был клиент, отлично разбиравшийся в торговле с Китаем, и однажды он задолжал мне большую сумму денег. Я знал о том, что когда-то он занимался покупкой автомобилей в Америке, и предложил списать долг в обмен

на покупку одной такой машины. Он согласился и тут же прислал мне фото потрясающей тачки. Для меня машина всегда значила буквально все! И вот когда автомобиль уже должен был прибыть, этот человек неожиданно пропадает... Связавшись с судоходной компанией, я понял, что мой клиент подделал документы и такого контейнера не существовало в природе. Тогда я потерял буквально все свои деньги, заработанные за год. Надо ли говорить, что в итоге я остался без автомобиля и без денег, которые мне были должны. У меня пропал ключевой клиент – и обманул он меня осознанно! Тогда я вынес для себя еще один жизненно важный урок: да, клиентов надо любить, но доверять нужно только проверенным людям, тем более когда речь идет о больших деньгах. Помни, что тебя всегда могут кинуть: улыбаться, жать руку, говорить правильные вещи и... строить планы, как тебя облапошить.

Ключ 20

Предоплата

На тот момент я думал, что это самый порядочный человек в мире.

Он так красиво говорил и рассказывал о нашем светлом совместном будущем.

– Димчик, Димчик. Ну как я тебя могу обмануть? Ты же понимаешь, что мы с тобой строим новые рынки? И ты, если выстроишь мне всю логистику, то никогда больше не будешь думать о деньгах, понимаешь?

Мне было 21, ему 35, и я верил. Тем более что это был мой ключевой клиент, с которым я одно время на самом деле зарабатывал большие деньги. Но помни, что сначала надо защитить свои деньги, а потом уже полагаться на отношения. Долг твоего клиента, его проблемы не должны становиться твоими. Все должно быть вовремя закрыто, и новые заказы следует принимать только после этого. До сих пор в моей компании существует правило «сначала деньги, потом груз». Кстати, когда я работал над этой книгой, мне позвонил хороший знакомый и попросил выдать груз авансом – без оплаты. Пришлось ему отказать, а он спросил: «Как же наши дружеские отношения?» Я ответил, что есть договоренности и каждый должен им следовать. А договоренность гласит: «сначала деньги, потом груз».

Этот случай, вопреки всему, подкосил меня не так сильно, как мог бы. В произошедшем я винил только себя и понимал: так могло случиться, и так случилось. Я взял ответственность на себя и многому научился. Вынес для себя урок, сильно облегчивший мне движение вперед. Ведь теперь я понимал, как правильно вести дела, и у меня стали появляться еще более крупные клиенты. Надо уметь отпускать такие ситуации. «Кидалово» в бизнесе,

испорченные отношения с родными и друзьями... Если не отпустить, то можно слодать себя изнутри и вообще перестать что-либо делать. Нужно признать, что ты оказался не прав, извлечь из ошибки полезный урок и сформировать для себя жизненное правило, которое в будущем защитит тебя от подобных разочарований. И двигаться дальше.

Прошло время, и я узнал, что у Кати появился ухажер. Меня это очень сильно встряхнуло. Когда я расставался с ней, в глубине души все же думал, что это не навсегда. Однако долгая пауза привела к этой неприятной ситуации, и я понял, что Катя действительно мне нужна... К сожалению, когда я захотел ее вернуть, она заявила, что мы больше не будем вместе, потому что теперь она мне не верит. Катя считала, что я ее тогда попросту бросил, и к тому же не могла разорвать уже сложившиеся отношения – они длились примерно месяц.

Я решил не опускать руки: взял к себе на работу ее подругу, чтобы узнавать через нее всю необходимую мне информацию, и стал разрабатывать стратегию по возвращению Кати любыми возможными способами. Я закрыл вопрос с доходностью бизнеса и впервые за долгое время подумал о себе и своей личной жизни. Тут я четко осознал, что очень сильно ее люблю. Я общался с ее окружением и лучшей подругой, стал для них лучшим другом, стараясь тем самым приблизиться к Кате. Это помогало хотя бы как-то с ней контактировать, встречаться на совместных праздниках, не терять ее из виду. За это время я подарил ей огромный букет цветов, большого мягкого медведя, магнитик на холодильник с признанием в любви – но вся эта романтика сыграла со мной злую шутку. Катя сказала, что хочет перестать со мной общаться совсем. Это было ударом прямо в сердце, неожиданным ударом. Но не решающим! Я выбрал другую стратегию: выяснил, когда она точно будет дома, купил умопомрачительный букет цветов, взял с собой баяниста, невероятное количество всякой аппаратуры и микрофон, кучу фейерверков и приехал со всем этим к ее дому.

И вот я стою посреди двора – посреди холодной зимы – и пою песню «Я люблю тебя до слез», с микрофоном в руках и потрясающим салютом за спиной. Потом бегу к ней домой и еще раз прошу у нее за все прощения. Мы обнялись, и она меня простила. Ее тогдашний парень тоже все это видел, но у него не было шансов – потому что чувства, которые я испытывал к этой девушке, были взаимны.

На следующий день я улетал в командировку в Китай. Накануне мы проговорили с ней всю ночь: я так сильно соскучился, что мне не хотелось ни целовать ее, ни обнимать – хотелось просто говорить. Рассказать о том, как я ее добивался все это время. Конечно, поговорили и о компании, обо всем, что случилось за год, и о том, что у меня все же получилось.

И когда я прибыл в Китай, чтобы зарегистрировать компанию для продолжения работы с китайскими крупными фирмами, то решил заехать еще и в Гонконг в туристических целях. Там я увидел яркую бурлящую жизнь и понял, что больше не хочу жить в Благовещенске. На этом завершился целый этап в моей жизни, я осознал, что в этом городе, в котором живу сейчас, для меня нет никакого будущего.

Я накопил огромное количество подарков для Кати, позвонил ей, и она со всеми нашими друзьями выехала в Китай, чтобы несколько дней замечательно провести с нами время. Это были невероятные дни: я забыл буквально обо

всем! Когда мы вернулись в Благовещенск, я решил сделать Екатерине предложение. Я был молод, жил к тому времени на свете всего двадцать один год, но понимал, что готов к этому шагу. Ведь я очень рано стал взрослым и гораздо раньше многих других начал принимать взрослые решения.

В тот день я купил кольцо, маленький букет цветов и приехал к ней на работу. Катя была маркетологом в местной компании. Пройдя к ней под каким-то дежурным предлогом, встал прямо там на одно колено и без лишнего пафоса произнес: «Катя, ты будешь моей женой?» Она согласилась. И тогда же я рассказал ей о том, что принял решение переехать в Китай. Для нее это звучало очень странно, да и для меня тоже, если уж совсем честно. Но я видел наше будущее именно там, понимал, что в переезде в Китай таится какой-то очередной виток развития. И она пошла мне навстречу, сказав, «куда ты, туда и я».

В последующие дни мы занимались тем, что активно продавали все, что у нас было – даже офисную технику. Потом сыграли свадьбу быстро и без излишеств, после чего провели идеальный медовый месяц – без людей и в самом красивом месте на Земле – на Мальдивах. Тогда я хотел видеть только ее одну...

На церемонию бракосочетания я пригласил около тридцати человек – публика была немногочисленной, но очень искренней. Все, кто пришел, всегда переживали за нас с Катей, особенно в дни разлада, всячески старались помочь нам, поддержать, с ними наша свадьба получилась особенно уютной.

Мы купили Кате платье за 6,5 тысяч рублей в Китае на сайте Taobao.com (подшили его уже в России) и там же – босоножки за 2500 рублей. Вот и все. Поэтому, когда парни рассказывают, как их жены не хотели для себя свадьбу меньше чем, скажем, за три миллиона рублей, меня это удивляет. Для нас с Катей все это было совсем не важно! Когда мы расписались и отметили данное событие, то в тот же вечер уехали на поезде в Хабаровск, чтобы оттуда улететь в Москву, а уже потом – на Мальдивы. Моя сестра работала в турфирме и сделала мне максимальную двадцатипроцентную скидку на путешествие. Но все равно я заплатил большие деньги, и мы умчались туда всего на шесть коротких дней.

Это были невероятные шесть дней! Именно тогда я и понял: не важно, какая у вас свадьба – важно, какой медовый месяц! Постарайтесь провести это время в удивительном уголке Земли! Наш медовый месяц прошел потрясающе. Мы поселились в пятизвездочном отеле «Шангри-Ла». У нас был свой домик с собственным бассейном и пляжем в тихом и уютном месте – и это было прекрасно!

Но на Мальдивах я не только растворялся в блаженстве, по ночам судьбоносные мысли не давали мне заснуть. Под шум океана я размышлял о нашем будущем и понимал, что именно сейчас должен сделать самый ответственный шаг в своей жизни – поменять страну проживания и продолжить строить бизнес в новом месте. Я внушал себе, что назад дороги нет. Такой подход всегда помогал мне. Точно так же я начинал свой бизнес: шел только вперед и жег за собой все мосты. Итак, я решил покинуть Благовещенск навсегда. Это решение было особенно трудным из всех важных решений, потому что сейчас я принимал его не в одиночестве. Я не переживал за своих сотрудников, но за Катю нес полную ответственность. Однако тогда я решил для себя: если я принял это решение, то пойду до конца. И закрыл вопрос.

Я руководил распродажей своих вещей по телефону прямо с Мальдив. А когда прилетел в Благовещенск, завершил дела и переговорил с мамой. В те дни она только-только переехала к нам в Благовещенск из Тынды, переехала насовсем, думала, что теперь вся наша семья снова будет в сборе, но, к ее сожалению, сложилось иначе.

Все мои поставщики и основная инфраструктура находились в Китае, а клиенты – в Москве, поэтому здесь, в Благовещенске, меня ровным счетом ничего не держало. Передо мной стояла важная задача – разобраться, как работает китайский рынок, и я собирался это сделать максимально полно.

Придя в свой офис, я собрал всех сотрудников и выступил перед ними с таким предложением: либо они переезжают в Китай со мной, либо уходят из кабинета прямо сейчас и никогда сюда не возвращаются. Вышли все, кроме Екатерины, ее лучшей подруги и Алексея. Но в итоге он все-таки остался в России, так как нам был нужен здесь надежный тыл.

Я отправил Катю собирать чемоданы. А после мы втроем поехали оформлять документы. В тот день мама провожала меня словно на войну – собрала подушки и одеяла в тюки и принесла мне (я до сих пор не понимаю, зачем она это сделала, видимо, от стресса), и очень сильно переживала за меня, совсем еще пацана, улетающего в другую страну строить свой бизнес. Стоя на таможне, я обернулся, посмотрел на провожавших нас друзей и мать. И мне захотелось поставить жирную точку в этой большой главе, сжечь последний мост. Я вытащил сим-карту из своего телефона (в то время у меня был номер, оканчивающийся на «77-77») и отдал ее своему другу со словами: «Я больше сюда не вернусь». Момент передачи сим-карты стал подтверждающим знаком моего твердого решения уехать. Все эти подушки и поступок с сим-картой сейчас кажутся полнейшим бредом, а тогда я просто неслись в неизвестность и не замечал ничего вокруг, кроме своей цели.

И вот уже я с двумя Катями мчусь в самолете продолжать строить свой бизнес по ту сторону границы. Девчонки очень в меня верили, и это придавало мне уверенности и сил. Я же был уверен в Алексее и его поддержке. Мы летели высоко над землей, Кати смеялись и болтали, а я смотрел в окно и осознавал всю ответственность, которую взял на себя. Я думал, что понятия не имею о том, что делать дальше. Но почему-то точно знал, что нахожусь на правильном пути и ни за что не сверну с него.

Ключ 21

Чемодан

В моем понимании экосистема – это совокупность внешних факторов вокруг меня: они влияют на мой образ жизни, возможности, развитие.

И если рассматривать город как такую экосистему, то небольшие населенные пункты никак не помогают предпринимателю. Зачастую они неспособны дать качественное образование, достойное окружение, возможности для культурного развития и нужную энергетику. И как бы ты ни рвался вперед, если живешь в маленьком городке, он будет тянуть тебя назад.

Поэтому, если ты молод и чувствуешь в себе силы для построения бизнеса, уезжай в крупный город, столицу или за рубеж. Потому что бешеный ритм мегаполисов заставляет человека двигаться с большим ускорением, и у тебя просто не останется выбора, кроме как включиться в этот ритм, иначе система выбросит тебя как инородное тело.

Глава 8

Лидерство и образование

Я считаю, что жесткость в бизнесе должна присутствовать обязательно. Особенно когда речь идет о постановке целей: если ты собственник, принимающий важные решения, в первую очередь ты сам обязан жестко следовать им и не отступать.

Я никогда не шел на попятную. Я просто не давал себе шанса это сделать. И даже когда я не участвую в рабочем процессе, а, к примеру, занимаюсь восхождением в горы, то, поднимаясь вверх, понимаю, что если не сумею дойти до вершины, то никогда себе этого не прощу. Такая жесткость должна присутствовать в отношении к людям и в принципах ведения дел – стоит хоть раз проявить слабость или мягкотелость, как люди начнут тобой пользоваться и перестанут воспринимать всерьез.

Можно быть харизматичным лидером и идейно вдохновлять своих людей, идти к намеченной цели, но ты не сможешь быть постоянно впереди. Люди должны чувствовать, что, помимо лидерских качеств, у тебя есть характер и ты не дашь кому-либо проявить к себе неуважение или увильнуть от ответственности. Твои люди должны понимать одну простую истину: не сделать то, что поручено, нельзя. Жесткость не должна проявляться в виде криков и рукоприкладства, она должна ощущаться очень тонко и лишь тогда, когда между вами возникает непонимание. В противном случае в один прекрасный момент ты можешь потерять многое.

Также жесткость должна присутствовать в умении отстаивать интересы – твои личные, твоей компании и сотрудников. Вы должны стоять на страже успеха и безопасности своей команды, а ваши партнеры – понимать, что вы сильны и всегда сможете защитить себя. Без жесткости и твердости этого не достичь. Но не нужно идти на конфликты – дело не в них, а в характере. Следует всегда стоять на стороне справедливости и соблюдения договоренностей.

Жизнь есть жизнь – твои работники могут объединяться и строить интриги против тебя. Когда имеешь большой опыт в управлении, то знаешь, что такое может случаться. Поэтому не позволяй никому идти против тебя, пресекай подобное в самом зачатке и ставь между собой и коллективом четкую, хоть и неосязаемую границу.

Все по-разному принимают важные решения. Много зависит от характера конкретного человека, его темперамента, даже от знака зодиака. Например, весам всегда нужно время, чтобы все обдумать, а овны (это я) – резкие, напористо идущие вперед, быстро что-то решают и сразу рвутся в бой. Да, иной раз я принимал решения, о которых приходилось жалеть, но все же надо уметь принимать их быстро. Если ты хочешь стать успешным предпринимателем, тебе придется научиться этому. И чем скорее ты научишься принимать быстрые решения, тем лучше для твоего бизнеса. Не бойся ошибаться. Чем скорее ты сделаешь большое количество ошибок, тем быстрее научишься принимать решения более точные, учитывать свой предыдущий опыт.

Быстрые решения особенно необходимы, когда приходится в корне менять что-то очень важное и фундаментальное. Постоянные сомнения и долгие раздумья будут тормозить тебя до тех пор, пока искра, которая разожгла в тебе жажду перемен, совсем не потухнет. Помни, что даже если ошибешься, твоей прибылью станет бесценный опыт и приобретенные навыки. Не тормози, реализовывай свои грандиозные планы как можно скорее, не закидай на месте.

Ключ 22

Подходящий момент

Я убежден, что не бывает подходящего момента для кардинальных изменений – либо ты принимаешь такие решения, либо нет (и тогда остаешься на месте).

Не важно, что это: переезд в другой город, закрытие проекта или предложение своей девушке – идеального момента не будет. Но я точно могу сказать, что чем раньше и быстрее ты начнешь принимать подобные решения, тем скорее вырастешь как личность и как предприниматель. Решение уехать из Благовещенска в Китай было принято за один день. И оно изменило мою жизнь.

Любое важное решение всегда открывает новые возможности. Когда ты находишься в зоне комфорта, а твой бизнес – в зоне покоя, тебя отбрасывает назад. Ведь ты стоишь, а есть те, кто в это время бежит. Чтобы не быть позади – нужно бежать, а чтобы быть в лидерах – надо бежать быстрее всех. Поэтому – начинай свой бег.

Кардинальная смена жизненной парадигмы зачастую может показаться тяжелым испытанием, ты, возможно, испытаешь сильный стресс. Но поверь, он куда менее вреден, чем ежедневные опасения, переживания, зависть к другим и застои.

Если ты хочешь стать хорошим управленцем, то обязан ощущать собственное превосходство. Люди должны чувствовать в своем лидере духовную силу, и тебе придется для этого стать более мудрым и авторитетным. Авторитет можно только заслужить – своими решениями, поступками и достижениями. Другими словами, будь компетентен, демонстрируй силу воли, умей принимать важные решения, разбираться с конфликтами, и ты ОБЯЗАН уметь быстро принимать решения в любой ситуации.

Мой партнер Алексей работает со мной девять лет – он знает все и обо всем, но иногда все равно подходит ко мне, чтобы посоветоваться. И я нахожу ответы на все его вопросы. Недавно Катя подходила ко мне с ситуацией, которую, по ее словам, мог разрешить только я. Человек, который способен справиться с любой проблемой, всегда имеет авторитет – как в компании, так и в своем окружении. Нет, ты не обязан быть самым умным, системным и дисциплинированным – но ты должен быть сильным! И эту силу время от времени необходимо давать почувствовать своим сотрудникам. В противном случае тебе будет очень сложно реализовывать через них свои решения.

Только опыт позволит тебе стать сильным предпринимателем. Я сам никогда не умел управлять людьми. Да, я обладал лидерскими качествами, болел своей идеей, но был конфликтным. Я работал над собой, повышал свою стрессоустойчивость, старался держать себя в руках, учился разговаривать с людьми, не переходя на личности, и доносить свое видение так, чтобы человек захотел понять меня, а не вставал сразу в позицию защиты.

Я чувствую и искренне верю, что в состоянии решить любую задачу. И свою уверенность в себе я превратил в привычку. Это важное качество для предпринимателя. В жизни мне очень помогает умение находить подход к людям и направлять диалог в нужную сторону. Если предстоит сложный разговор, то я предпочитаю начинать его жестко и непосредственно с сути проблемы, затем за что-нибудь похвалить собеседника, потом сделать нужный вывод и договориться.

Старайся избегать неконструктивной критики в формате: «Ты никуда не годишься, только идиот мог так сделать!» Подобные выражения вызывают лишь негатив и ведут дело к окончательному разрыву. Если взялся критиковать – будь конструктивен, каждое сказанное тобой слово должно нести пользу вам обоим. Объясни, почему так – плохо, а так – хорошо, какая у вас есть общая цель и почему твоему сотруднику важно ее достичь. Определи его мотивацию и преподнеси ему проблему в контексте того, что для него важно. Потом проговори свое отношение к неприятной ситуации. Скажи, что расстроен или еще как-то подчеркни, что негативно относишься именно к произошедшей ситуации, а не к самому сотруднику – о нем ты придерживаешься самого высокого мнения и ценишь его. Это важно. Тогда твоему сотруднику не нужно будет выпускать иглы. Он откроется и услышит то, что ты хочешь сказать. А после оскорблений он слушать тебя не будет – разве что делать вид, а внутри затаит обиду.

Когда принимаешь решение о наказании сотрудника за проступок – принимай его из-за будущего, а не из-за прошлого. То есть решение должно быть «ради чего-то», а не «потому что». Если будущему данного человека наказание принесет ощутимый вред, хоть и, казалось бы, он это наказание заслужил, то можно его понять и простить. Главное – цели, а не принципы, надо учиться быть гибким.

И еще одно незыблемое правило – хвали при всех, критикуй наедине. Никогда не топчись по самолюбию человека в присутствии окружающих – он этого тебе не простит. А похвала при свидетелях всегда приятней и имеет большую цену.

Сотрудник и руководитель мыслят совершенно по-разному, и именно мотивационный, доброжелательный и конструктивный подход в рамках диалога позволяет решить большую часть конфликтных ситуаций. За такие диалоги тебя будут еще и благодарить! Конечно, за все время моей руководящей деятельности случались моменты, когда приходилось расходиться по-плохому: люди таили на меня обиды, осуждали за спиной. Главное, чтобы такие ситуации были редким исключением. Два-три-четыре-пять недовольных твоей политикой, и в один прекрасный момент ты можешь лишиться управления – недовольных станет слишком много. Когда я расставался с кем-то по-плохому – с криками, взаимным недовольством, обвинениями, – всегда были последствия: во-первых, негативный фон внутри команды; во-вторых, ушедшие несли негатив вовне – портили репутацию моей компании, раскрывали коммерческие тайны, продавали базы моих клиентов или копировали мой бизнес с целью что-то мне доказать. В общем, пытались нанести какой-либо вред, даже натравливали на нас трудовую инспекцию. Да, я согласен, есть конфликтные сотрудники, с которыми очень сложно, но ты как предприниматель всегда в выигрышной ситуации, поэтому старайся договориться даже с ними, пожать руки и, возможно, даже извиниться. Каждый сотрудник должен уходить с чувством легкости, ощущением начала новой жизни, а не с обидой. Обида всегда вызывает желание отыграться.

Старайся зарабатывать авторитет сильными решениями, уверенностью в себе, постоянным улучшением бизнес-процессов, заботой о своей команде, тем, какие ты ставишь цели и как вдохновляешь на их достижение, а не криками и напоминанием о своей должности директора.

Не забывай про обратную связь: регулярно задавай своим сотрудникам вопросы о том, что им нравится, а что нет. Спрашивай, как, по их мнению, можно улучшить рабочий процесс. Даже если у тебя большой опыт и ты со всем всегда справляешься самостоятельно, обязательно слушай своих сотрудников и будь в курсе их мнений. Какое-то из них может оказаться любопытным, и у тебя появятся новые интересные идеи. Ты не вездесущ и можешь чего-то не знать или не замечать. А то, что ты интересуешься мнением коллектива, добавит тебе очков в его глазах, к тебе начнут относиться с большим уважением. Можешь поставить возле своего кабинета ящик для анонимных писем. Пусть твои сотрудники бросают в него записки со своими предложениями и замечаниями.

В беседах со своими подчиненными ты можешь проговаривать цели компании, проверять, знают ли они их. Любые несогласия с целями компании и правилами работы – своего рода системная ошибка, которую нужно исправить как можно скорее. Твоя задача как руководителя сделать так, чтобы все смотрели в одну сторону и стремились к достижению одной конкретной цели.

Цель обязательно должна вдохновлять твоих сотрудников. Если ты декларируешь: «Я хочу заработать пять миллионов долларов за год, это наша цель» – она не вдохновит их, так как интересна только тебе. А если сказать так: «Давайте докажем всем, что мы самые крутые специалисты на рынке и обойдем всех конкурентов по итогам года. Если мы это сделаем, то отправимся на корпоратив на Мальту и хорошенько отпразднуем триумф в парусной регате!» Тут и соревновательность, которая многих драйвит, и путешествие, и приключение. Все вдохновляет на продуктивную работу, потому что сотрудники делают это для себя, а не для хозяина фирмы.

Есть один простой и незаменимый инструмент для выстраивания хороших отношений с окружающими. Это улыбка и доброжелательность. Такое простое правило, но настолько эффективное, что его невозможно переоценить – здоровайся со всеми и улыбайся каждому, кого встречаешь. На уровне подсознания ты станешь для людей очень хорошим и приятным человеком. Они даже не будут толком знать, почему так считают, но будут в этом абсолютно уверены. Так устроен человеческий мозг. Когда ты искренне радуешься встрече с человеком, здороваешься с ним и улыбаешься ему – ты демонстрируешь собеседнику свое уважение и доброе отношение. Чисто на подсознательном уровне он начинает относиться к тебе так же. С помощью такого инструмента ты выиграешь тысячи невидимых войн. Ведь, когда этих людей спросят о тебе, они будут говорить только хорошее там, где тебя нет, и ты не контролируешь ситуацию. И это практически ничего не стоит.

Я всегда планирую свой день накануне вечером. Впрочем, это делаю не я, а мои ассистенты. Меня часто спрашивают, как мне удается столько успевать за короткий срок.

Во-первых, я выкидываю все ненужное. Есть классное правило: не откладывай на завтра то, что не собираешься делать никогда. Определяя свои приоритеты, я не занимаюсь тем, что вообще могу не делать, и делаю только то, что ведет меня к моим целям.

Во-вторых, я научился делегировать. Все вопросы, в которых не требуется мое личное участие, я отдаю для решения другим людям. Управление бизнесом, управление финансами, встречи с клиентами, участие в выставках, маркетинг, проблемы с установкой кондиционера в офисе... Все эти вопросы могут решаться и без меня.

В-третьих, немаловажную роль в грамотном управлении временем играют мои ассистенты. Сейчас их несколько: один, продюсер, выстраивает мой день, организуя публичные мероприятия. Второй занимается сугубо бизнес-вопросами – встречами с партнерами и клиентами. У этих ассистентов есть помощники, которые помогают им в решении вопросов. Все очень просто: задача ассистента решать 80 % ваших бизнес-задач и 20 % личных. Задача ассистентов и помощников сделать так, чтобы я появлялся в нужных местах в нужное время и не делал того, что могу не делать.

В-четвертых, я оптимизировал график встреч с новыми людьми. Вокруг меня стало слишком много желающих получить полезную информацию и советы. Долгое время я радостно встречался со всеми, но потом на это совершенно не осталось времени. Однако, ощущая потребность в выступлениях и консультировании, я просто сделал свои встречи платными. Но когда даже

высокая цена (сначала 100 тысяч рублей за час, а потом 200 тысяч рублей) не отпугнула публику, я совсем отказался от консультаций, потому что они не влияют на мое развитие и не ведут к достижению моих целей. Зачем зарабатывать лишние пару миллионов в месяц, когда твоя цель попасть в Топ-100 Forbes? Я иду на встречи только тогда, когда они в моих интересах или интересах компании.

Если же я хочу сменить обстановку и отдохнуть, я это делаю, причем тогда, когда сочту нужным.

Я понимаю, что у тебя, скорее всего, нет пока ассистентов и с вопросом тайм-менеджмента тебе придется справляться самостоятельно. Поэтому, помимо планирования дня накануне вечером и делегирования, я подскажу тебе еще кое-что. Память человека часто его подводит: информации за день накапливается очень много, и держать ее в своей голове – непростительная ошибка. О чем бы ты ни подумал – любое дело, которое нужно сделать, любая мысль, которую ты хочешь в определенный момент вспомнить, какой угодно звонок, который надо совершить, – сразу выноси все это на внешний носитель, разгружай мозг. Заведи себе в телефоне программу напоминаний, вноси в нее все, что приходит в голову, и сразу проставляй день и время, когда напоминание должно сработать. Так ты не только всегда все вспомнишь и сделаешь, что должен, – ты максимально разгрузишься. Избавишься от удерживания в голове всяких мелких мыслей в страхе их позабыть и освободишь ресурс своего внутреннего процессора для принятия решений и построения планов. Твоя жизнь станет сразу легче и продуктивнее.

Что касается делегирования, то я никогда не перепоручаю принятие ключевых решений, влияющих на судьбу компании. Так, никто не может решить без меня, стоит ли закрыть какой-то проект или заменить его новым – такое решение рано или поздно обязательно придется согласовывать со мной. Я не могу делегировать разрешение сложных конфликтных ситуаций, особенно когда речь идет о больших деньгах или репутации. Приходится сразу же подключаться. Я стараюсь делать так, чтобы люди, которые меня окружают, учились разрешать конфликты на моем примере, когда-нибудь я смогу им делегировать и это. И, конечно, я не могу делегировать свои семейные отношения – за меня с моей супругой в кино никто не пойдет!

Вообще, взаимоотношения с людьми – важная тема, которой хочется посвятить целую главу. Нас всю жизнь окружают члены семьи, сотрудники, партнеры, друзья и просто малознакомые люди, так или иначе вступающие с нами в контакт. Окружение нужно выбирать, оно должно быть твоим осознанным выбором, а не случайностью. Да, сейчас я скрупулезно подхожу к определению круга своего общения, но на начальном этапе становления моего бизнеса встречался со всеми подряд.

Когда я переехал в Москву (подробнее об этом будет чуть позже), я поставил себе цель – провести сто встреч за два месяца. Это были разные встречи: с друзьями, одноклассниками, моими клиентами, знакомыми, знакомыми знакомых, с людьми, за которыми я следил в социальных сетях. Все они были разными, но для меня представляли большой интерес. Ведь я переехал в столицу и получил потрясающую возможность изучить здешние правила игры! Что правильно и неправильно, как нужно себя вести – я даже задавал вопросы о том, где снять квартиру или в каком районе лучше всего арендовать офис. Также я интересовался бизнесом: правилами игры, ситуацией с тендерами,

налоговыми вопросами, отношениями с правительством. Хотелось выстроить хотя бы небольшой круг общения, где я мог бы получать новые знания. Человек – существо биосоциальное, он не может жить вне общества. Предприниматель – существо финансово ориентированное, он не может существовать вне качественного информационного поля.

Проанализируй свои вопросы и реши, какие люди могут помочь тебе с ответами на них. Окружи себя ими. Если чего-то не знаешь, спрашивай об этом того, кто знает. Я всегда так учился!

Ключ 23

Спроси у того, кто знает

Это простейший ключ, который, к сожалению, я нашел не сразу.

Прежде чем его открыть, набил немало шишек – допускал ошибки, теряя деньги, нервы и время. Потом я понял, что спросить у того, кто знает, – самый простой и действенный способ разобраться в вопросе. Это быстро, может занять не больше часа и не требует ресурсов. Поэтому просто старайся иметь в своей записной книжке контакты людей с компетенциями в разных областях бизнеса и обращай к ним за советом по мере надобности. Но не забывай работать над собой и иметь компетенции или возможности, которыми ты можешь быть полезен другим людям.

Молодые предприниматели, начинающие свой бизнес в маленьких городах, думают, что не имеют возможности найти того, кто в состоянии подсказать, как правильно этим бизнесом заниматься. Но пойми, возможность есть всегда! Поговори с любым начальником на любом предприятии, послушай истории своих родственников, пообщайся с дальними знакомыми, имеющими управленческий опыт. Даже если эти люди зарабатывают всего лишь двадцать тысяч рублей в месяц (а ты сам еще ничего не зарабатываешь), они уже могут быть для тебя полезны.

Анализируй уровень дохода людей – чем он выше, тем полезнее для тебя человек может быть. Я считаю, что от размеров заработка зависит и уровень мышления человека, и дело вовсе не в моей меркантильности. 30, 100, 500 тысяч рублей, миллион, два миллиона и десять миллионов – примерно такие уровни я различаю.

30 тысяч рублей – это наемный сотрудник. В бизнесе люди с таким доходом долго не задерживаются.

100 тысяч рублей – по большей части эта сумма может быть заработком наемного сотрудника, попутно занимающегося чем-то еще.

300 тысяч рублей – это уже достойный доход, однако остающийся на нестабильном уровне, на котором можно запросто остановиться. Ты уже являешься предпринимателем и закрываешь все свои базовые потребности – и на этом этапе существует серьезный риск стагнации. Есть мнение, что именно на этапе от трехсот до пятисот тысяч рублей вырасти гораздо сложнее, чем от миллиона до двух.

500 тысяч рублей – тот рубеж, когда ты доказываешь самому себе, что готов на серьезные шаги и в тебе есть силы двигаться дальше, несмотря на то, что твои базовые потребности уже закрыты.

Миллион дает возможность масштабировать бизнес и передать его в управление другим людям, а самому стать свободным. На этой сумме тоже легко остановиться и расслабиться – особенно когда ты не чувствуешь беспокойства по поводу завтрашнего дня и тебе кажется, что так будет продолжаться всегда.

Свыше миллиона уже начинаются сложности – тут придется серьезно поднимать свой уровень нормы.

Два миллиона – здесь можно уверенно сказать, что уровень нормы такого человека выше, чем у большинства предпринимателей. Он стремится к элитному жилью, автомобилям премиум-класса, одежде от-кутюр и красивым путешествиям.

Пять миллионов – этот предприниматель больше думает не о зарабатывании денег здесь и сейчас, а о грамотном их инвестировании с целью получения солидного и регулярного дохода в будущем. Если человек, достигнув уровня в пять миллионов, не начнет думать именно так, то существует риск, что он потеряет все. Бизнес – это инструмент зарабатывания денег, но когда денег становится много – они сами по себе превращаются в инструмент для зарабатывания. Важно это помнить и этим пользоваться. Тогда, если твой бизнес в определенный момент подкосит, деньги будут продолжать работать и держать тебя и твое дело на плаву.

Я прошел через все описанные стадии, дошел до десяти миллионов в месяц и понял, что отныне я полностью свободен. Появилось ощущение, что я теперь могу и должен делать мир лучше!

Те, у кого на счету совсем нет средств, ко мне никогда не приходили, видимо, мотивации не хватало даже на это. К сожалению, не все хотят развиваться и зарабатывать больше. Многие остаются на промежуточных уровнях, причем абсолютно осознанно, и если таких людей начать вытаскивать наверх, они не будут к этому готовы и просто уйдут от ответственности. Я знаю предпринимателей с заработком в 300 или 500 тысяч – с тех уровней, когда на жизнь вроде бы хватает, но ты больше ничего не можешь себе позволить, а мотивации зарабатывать другие деньги попросту нет. Такие люди не могут поставить себе новые цели и не понимают, зачем им это надо – они расслабляются и в худшем случае могут потерять свои позиции. Именно поэтому 300–500 тысяч рублей – самый опасный уровень заработка, особенно

если ты очень сильно зависишь от одного бизнеса и отдаешься ему 24 часа в сутки.

У меня нет менторов – просто я никогда не просил ни у кого помощи. Лишь однажды сестра попыталась договориться, чтобы меня взяли поработать с ребятами, занимающимися куплей-продажей китайских товаров. И мне отказали: их команда уже была набрана. Так вот, через два года я стал партнером руководителя той компании, хотя когда-то даже боялся попроситься к нему на работу самостоятельно. Получив тот отказ, я понял, что должен рассчитывать только на себя.

Я всегда умел задавать правильные вопросы, избегая при этом поверхностных – о том, как стать успешным или какие книги прочитал тот или иной предприниматель, чтобы добиться сегодняшних результатов. К сожалению, многие люди хотят получить быстрый результат очень простым путем. Так не бывает – и даже те, кто сейчас имеет доступ к «легким деньгам», все равно долго шли к тому, чтобы обеспечить себе такой доступ. Я всегда задавал очень конкретные, точечные вопросы, такие как: «Куда сейчас лучше инвестировать на фондовом рынке?», «Как вы на собеседовании отличаете качественного кандидата от того, кто попросту владеет искусством самопрезентации?» и т. д.

Кстати, я обязательно должен на страницах этой книги рассказать о своей сестре. У Олеси я нередко брал деньги в долг. Она работала в туристической фирме и часто давала мне займы прямо из кассы – и я должен был до инкассации в определенный день вернуть все обратно. Для нее это была невероятная ответственность – ведь сумма иногда доходила до двухсот тысяч рублей! К ней я обращался в последнюю очередь, но она никогда мне не отказывала, и я всегда был в ней уверен. Она ставила мне жесткие сроки, в которые я должен был вернуть деньги в кассу.

Был в моей жизни момент, когда мама стала сомневаться в том, чем я занимаюсь – и тогда меня поддержала сестра. Она была уверена во мне, и в тот единственный раз, когда мама в принципе во мне засомневалась, Олеся очень сильно меня поддержала. На начальном этапе во мне сомневались буквально все – все, кроме нее. Мы не были с ней друзьями, пока я учился в школе, жили в разных комнатах и совсем разными жизнями – но, когда я переехал в Благовещенск, мы подружился. Она готовила еду, стирала одежду – во многом заменяла мне маму. Год или два она так помогала мне, даже давала деньги на дорогу – и это было замечательное время. Сейчас мы не так часто с ней созваниваемся, наверное, она даже больше тянется ко мне, чем я к ней – мне не хватает свободного времени на полноценное общение с сестрой. Очень стыдно за это. Так и или иначе она частенько хвалит меня за новый выпуск «Трансформатора», поддерживает или желает чего-то от чистого сердца. И ее слов бывает достаточно для того, чтобы зарядиться энергией и быть готовым буквально ко всему!

Но меня никогда не надо было мотивировать – мне всего лишь требовалась пара слов поддержки. Когда у Олеси родился сын, ее мужчина даже не приехал на выписку малыша, и тогда я сам постарался поддержать сестру: приехал с шарами на лимузине и встретил ее с сыном Никитой. Я стал его крестным отцом. Он всегда тянулся ко мне, я уделял ему время и обещал, что он будет учиться в лучших школах и получит лучшее образование. Я взял на себя ответственность за него, потому что мы – семья. И я никогда не забуду

того, что Олеся для меня сделала, ее поддержку. Ведь только через поддержку и взаимопонимание можно обрести настоящую семью и не расставаться с ней всю свою жизнь.

Я замечаю, что многие родители предпринимателей не принимают и не одобряют выбранный их детьми путь. Я не понимаю, как можно не поддерживать своего ребенка. Возможно, ими движет страх, но, мне кажется, некоторые родители просто не хотят, чтобы их дети становились успешными, а самим детям кажется, что уровень их родителей всегда будет для них максимальной высотой. Нет и еще раз нет. Выбирайся из подобных установок и живи богаче, чем они! Потому что однажды ты возьмешь на себя ответственность не только за свою семью, но и за них. Каждый мужчина должен это понимать. Ты не являешься просто частью своей семьи – ты должен нести ответственность за ВСЮ свою семью! Даже за весь свой род. Как после такого не стать предпринимателем? Это единственный путь, чтобы выйти из системы и жить в достатке.

В нашей семье всегда было так – и я до сих пор делаю все для своих родных. Сейчас я беру на себя ответственность за то, чтобы они чувствовали себя в безопасности. В планах – перевезти в Москву свою семью в полном составе. Да, моя мама до сих пор не до конца определилась со своим выбором, и я не могу на нее давить, но, если она решится переехать, я сделаю все, чтобы она чувствовала себя комфортно и ни о чем не волновалась.

В общем, Олеся – это светлый человек, с которым мне всегда было легко. Но есть люди, с которыми тяжело общаться. Они неискренни, корыстны, мелочны. С такими я стараюсь не встречаться, и не важно, кто они для меня и сколько денег зарабатывают. Нет смысла общаться с теми, кто живет не так, как хочешь жить ты. Их советы и опыт тебе не подойдут.

Самый неприятный период в моей жизни в контексте взаимоотношений с людьми был в Китае, когда я был вынужден общаться со своими сотрудниками – людьми, которые мыслили совсем не так, как я, причем настолько узко и мелко, что мне с ними в прямом смысле слова было тесно! Они обсуждали каждую лишнюю копейку в каждой своей даже самой мелкой покупке, постоянно жаловались на жизнь и вспоминали прошлое. Ни о чем не мечтали и не обсуждали что-то глобальнее завтрака. Сейчас, когда у меня есть свобода выбора, с подобными людьми меня уже не заставишь общаться – никогда и ни за какие деньги!

Сложно сказать, стоит ли поддерживать теплые отношения с лучшими друзьями из прошлого, которые смотрят на мир совсем иначе. Время от времени, наверное, приятно с ними пообщаться, когда есть общие, дорогие сердцу воспоминания – просто поговорить, чтобы ощутить тепло душевной беседы. Но главное, чтобы эти люди не тянули тебя назад. Общение общению рознь – ведь если человек тебе завидует или дает вредные советы (а какие еще советы он может давать, если совсем иначе смотрит на жизнь?), то он пытается утянуть тебя назад. Лично я быстро расхожусь с такими людьми. Их картина мира не соответствует моей, но они, как правило, все равно начинают учить меня жизни, абсолютно уверенные в своей правоте, что для меня является первым признаком неадекватности. Тратить время на неадекватных людей – непозволительная роскошь для предпринимателя, нацеленного на развитие и великие дела.

Энергия для предпринимателей – основной ресурс, топливо для реализации всего, что мы задумали. Что или кто может ее у нас отнять? Во-первых, плохие новости – любой внешний негатив. Не важно, новости ли это по телевизору или просто сплетни. Научись отпускать любые ситуации. Будь спокоен как самурай: можешь что-то изменить – тогда не волнуйся, не можешь уже ничего изменить – тоже не волнуйся. В любом из этих случаев волнение бессмысленно. Доверься высшим силам, реши для себя, что так или иначе все в твоей жизни в итоге оказывается к лучшему. И даже если ты сразу этого не понимаешь, то спустя какое-то время обязательно приходишь к такому выводу. Поэтому переживать глупо. Делай то, что можешь, с тем, что имеешь здесь и сейчас. Действуй, живи, а не стой на месте, вздыхая и изнывая от жалости к себе. Это – удел слабых.

Предприниматели очень часто сталкиваются с несправедливостью, и когда она случается с тобой там, где стоит вопрос о больших деньгах, это может сильно зацепить. Иногда ты можешь стать для кого-то олицетворением потери денег – с тобой они могут связывать свои неправильные бизнес-решения и перекладывать на тебя вину. Переживания и людей, с которыми у тебя возникли конфликты, нужно научиться отпускать. А если ты не прав и вина твоя – то ты должен уметь признавать свои ошибки и извиняться. А потом, исправлять все, что можно исправить. Усмири свое эго, чтобы быть надежным партнером и иметь на рынке соответствующую репутацию. Нам вечно кажется, что мы абсолютно правы, но в этот момент стоит посмотреть на ситуацию сверху. Не изнутри, как ее участник, а как сторонний наблюдатель – сверху. Кто прав? Так-то.

Во-вторых, энергию из нас вытягивают люди, постоянно недовольные жизнью. Очищай свое окружение от людей, которые постоянно жалуются на свои проблемы, а также на правительство и на весь мир! Еще рядом с тобой могут быть люди, у которых нет целей, – они плывут по течению, говорят без умолку и ни о чем. В них нет энергии, поэтому они тянут ее из других. Бывают люди, которые постоянно о чем-то говорят и ничего не делают, их мысли, словно рой пчел в голове – ничего конкретного. Они мешают сфокусироваться, все, что они говорили вчера – сегодня уже неактуально. Их тоже следует сторониться.

В-третьих, избегай собственной злости – она надолго выбивает из рабочего режима. Умей себя останавливать и менять свое отношение к ситуации. Эмоции контролировать очень тяжело: внутри – одно, снаружи – другое. Это отнимает много энергии. Чтобы изменить свои эмоции, нужно изменить отношение к ситуации. Тогда эмоции изменятся сами собой. Посмотри на все с другой стороны – получишь новое видение.

Я не смотрю новости по телевизору и не читаю прессу. Они мешают состоянию потока. Мой друг Филипп Гузенюк долгое время изучал так называемое состояние предпринимательского потока – ощущение, когда все получается само собой и все выходит так, как надо, когда тебе хочется петь под любимую музыку и буквально распирает от избытка энергии. Состояние потока лично мне удается сохранять, занимаясь любимыми делами: когда я выступаю на публике, пою, общаюсь с людьми, с которыми у меня схожие цели.

Наличие целей само по себе заряжает энергией. Еще лучше – когда есть с кем посоревноваться, двигаясь по пути к желаемому. Жить и создавать мир вокруг себя в ритме рок-н-ролла – вот в чем заключается для меня то самое

заветное состояние потока. Есть только одно правило – не сливайся, что бы ни происходило, – продолжай движение!

У меня сейчас целый конвейер интересных дел – я занимаюсь развитием своего канала на YouTube (здесь цель – набрать миллион подписчиков), запуском клуба предпринимателей в России и Украине, а еще я пишу книгу и получаю максимум энергии от всего, что делаю, постоянно нахожусь в состоянии потока.

Возможно, пока не все мои мысли тебе близки и понятны – это неудивительно, ведь до многих из них нужно дорасти, подтянуть свой опыт, чтобы все правильно понять. Мне через многое пришлось пройти, чтобы накопить внутри себя эти знания, осмыслить их и начать применять на практике. Порой люди перепрыгивают некоторые этапы жизни, перебираясь сразу на следующие уровни.

В своем бизнесе я часто верил в людей слишком сильно, много им платил в надежде на соответствующую отдачу. Верил настолько, что люди без опыта работы в других компаниях сразу же после окончания университета резко шли у меня в гору. Я давал им своего рода топливо – но, увы, видел то, что меня совсем не радовало: они это не ценили. И даже когда зарабатывали по 200, 300 и 400 тысяч рублей, они позволяли себе лениться, спорить и грубить. Нам с Алексеем смотреть на это было особенно обидно – ведь мы с ним прошли весь путь становления нашей компании, сперва получая не более пятнадцати тысяч рублей в месяц, да и то не всегда... Поэтому я твердо уверен в том, что человек должен пройти через сложности, чтобы потом понимать, чего он достиг. На должности топ-менеджеров я беру людей не только с высокими достижениями, но и обязательно с опытом серьезных фейлов. Только такие люди знают истинную цену деньгам.

Я люблю рассказывать историю своей компании обычно на Новый год и когда к нам приходят новые сотрудники – и она многих шокирует! Только услышав о том, с чего мы начинали, они понимают, как им повезло – ведь они это все миновали! И знаете: то, что мы сейчас находимся на верхних позициях, совершенно заслуженно.

Я никогда не был жадным человеком: часто платил больше, чем нужно было, снимал квартиры сотрудникам, помогал с переездами, участвовал материально в решении семейных проблем своих подчиненных и своими руками двигал людей по карьерной лестнице. Теперь я понял, что так делать нельзя – сотрудники должны чувствовать ценность каждого сделанного ими шага и получать немного меньше, чем они реально заслужили. Научись действовать так же! Все наемные сотрудники – прирожденные спринтеры: они бегут на короткие дистанции и не умеют осваивать длинные так, как предприниматели. Их мышление устроено по-другому: от одной маленькой цели до другой. Каждая цель для них представляет целый этап. И не всегда речь идет о деньгах: например, человек может стремиться к тому, чтобы его рабочий день начинался с одиннадцати часов утра, а не с десяти, как у всех, или он хочет отпуск на десять дней длиннее, или удобное кресло, или абонемент в спортзал и время на его посещение, или повышение в должности без изменений в окладе. Давай людям возможность достигать новых результатов и мотивируй их – и, как только они выполняют все необходимые условия, предоставляй новые преимущества. Для каждого без исключения сотрудника можно придумать что-то индивидуальное! Только не надо быть тем, кто поощряет просто так, за

здорово живешь – ни ценить, ни уважать за это, ни тем более лучше работать никто не будет.

Благодаря моему непростому опыту мне знакомы многие проблемы предпринимателей – ошибки в бизнес-процессах, неправильное мышление. Я стараюсь всем указывать на их возможности, помогаю бизнесу сдвинуться с мертвой точки. Для предпринимателя мертвая точка – это очень частая история. Бывает так, что в один прекрасный момент мы просто останавливаемся. Да, сначала мы развиваем бизнес на своей внутренней энергии, поднимаемся вверх, летим как на американских горках, и получаем первые результаты. Но как только удовлетворяем свои основные потребности – останавливаемся. Мы просто не понимаем, что делать дальше, как масштабировать бизнес, как вернуть прежний драйв и снова стать счастливыми. Ошибка кроется в целях, которые мы изначально себе ставим. Они могут оказаться слишком мелкими, и когда мы их достигнем, теряем мотивацию и теряемся сами.

Ставьте себе большие цели – тогда гораздо больше шансов, что будут по пути к ним достигнуты все мелкие. Хотите миллион долларов? Стремитесь к миллиарду. Хотите захватить рынок региона? Целитесь на всю Россию или даже на весь мир. Мыслите масштабно. Тогда ничего не надо будет масштабировать – масштаб будет всегда достаточный.

Бизнес должен расти постоянно. Если взялся за свое дело, согласись с тем, что будешь развивать его всегда – у тебя будет глобальная цель, возможно, она будет лежать за пределами твоей жизни (это даже лучше, ведь тогда у тебя не будет шансов остановиться и потерять мотивацию, пока ты жив). И эту цель ты будешь достигать шаг за шагом, разбивая ее на ступени: клиенты, продукты, заказы, логистика, партнеры. Это постоянный процесс. Но если однажды ты махнешь рукой и скажешь: «Все, хватит!», то начнешь пикировать вниз.

Проблемы предпринимателей чаще всего не в делах, а в голове. Слушая их и задавая правильные вопросы, мне достаточно пятнадцати минут, чтобы понять, как им действовать дальше. Как правило, предприниматель рассказывает о себе, о том, как он пришел в свое дело, какие у него сложности и что его беспокоит. Он описывает свой продукт, конкурентов, сообщает, есть ли проблемы с прибылью, откуда он берет своих клиентов и т. д. Из этого мне становится понятно, есть ли рынок для его бизнеса или нет, есть ли трафик и потенциал продаж. Иногда же у человека все это есть, но он продолжает грустить и стоять на месте. Значит, проблема в голове: деньги ему, по сути, уже не нужны. Когда предпринимателю нужны деньги, он рвется вперед! А вот без мотивации зарабатывать не получится. Ты можешь зашивать свои деньги в матрас, но толку от этого не будет; бизнес нужно строить так, чтобы всегда зарабатывать и всегда тратить.

По опыту, полученному из общения с большим количеством предпринимателей, могу сказать, что самой серьезной проблемой для них становится то, что они не живут «предпринимательской жизнью»: они просыпаются утром, идут в офис, возвращаются, проводят время дома с семьей и снова на работу. Они не принимают решений, меняющих жизнь, не тратят на себя и семью «другие» деньги, не берут отпуск чаще, чем один раз в год. Став бизнесменами, они продолжают вести жизнь обычного человека – и это в корне неправильно!

Если ты предприниматель, то должен открыть для себя подлинную свободу и постоянно поднимать свой уровень нормы. В этом вся суть! Иной раз ко мне приходят и миллионеры, но когда я вижу, что у них под двадцать килограммов лишнего веса, что они одеты в китайское тряпье, живут на съемных квартирах, перемещаются на «Фордах-фокусах» и говорят, что не могут расти дальше, я прекрасно понимаю, в чем их проблема. Им просто не нужны деньги. И это их тормозит. Пребывая в окружении наемных сотрудников, они сами продолжают мыслить как наемные сотрудники. Они боятся потратить деньги из страха, что те закончатся. Согласись, в этом нет никакого смысла. Постоянно повышай свой уровень жизни, испытывай потребность в деньгах – это будет двигать тебя и твой бизнес вперед.

Второй большой проблемой является отсутствие фокусировки на главном. Предприниматели часто совершают тактические действия вместо стратегических. Если ты собственник и участвуешь в оперативной деятельности компании – это провал. Зачем ты нужен у станка? Сколько ты этим зарабатываешь? Иди лучше займись маркетингом и приведи тысячи клиентов. Иди изучи конкурентов и придумай, как улучшить свое предложение, чтобы все их клиенты ушли к тебе. Привлечь инвестиции. Иди и найди лучших специалистов в свою компанию. Остальное они сделают сами.

Третья проблема заключается в отсутствии понимания того, что именно влияет на результат. Люди не умеют мыслить от обратного – я сам освоил этот метод не сразу, лишь в середине своего пути. Ты должен поставить себе цель, а потом, отталкиваясь от нее, с помощью декомпозиции оглянуться назад и увидеть, что тебе нужно, чтобы добиться желаемого результата. Как правило, мы делаем все подряд, чтобы достичь желаемого, и каждый раз смотрим, получится что-то на этот раз или нет. Не делай многого из того, что не приводит к результату!

Четвертая проблема – «корона» на голове. Когда человек думает, что он все знает и ему не нужны никакие советы, помочь такому бывает очень сложно. Иногда я встречаю подобных людей: они приходят посмотреть на мои выступления с целью что-нибудь почерпнуть из них для себя. Некоторым это удается. Их старая картина мира начинает рушиться, а взамен предлагается новая – с чистой правдой о том, что они знают, а что нет. Но многие предпочитают оставить все без изменений, не замечая слепых зон, и застревают на одном уровне.

Как правило, такая «корона» появляется из-за проблем с окружением: если ты зарабатываешь в десять раз больше своих друзей, то чувствуешь себя королем мира. Но если ты не сменишь окружение на более успешное, желая оставаться популярным среди отстающих, то тебе будет сложно поднять свой уровень в бизнесе. Так, на данный момент я не могу сказать, что добился действительно весомого результата – ведь у меня были встречи с людьми, воспринимавшими меня самого почти как студента. И это нормально! С ними я сам чувствовал себя таковым: там, в их мире глобальных корпораций, крупных контрактов на военную технику, золото и другие ресурсы. Политику я считаю в каком-то смысле тоже бизнесом, просто самого высокого уровня, где действия происходят на мировой арене. Это не мой уровень, но я тянусь к таким людям и вбираю в себя информацию, исходящую от них. Я никогда не говорил, что абсолютно успешен и знаю все. У меня нет ложных иллюзий, что дает мне возможность развиваться.

Да, одно время «корона» у меня была – когда я жил в Китае и управлял там своей компанией. Сейчас мне даже неудобно за это. Чувство превосходства очень расслабляет. Ни один бизнес не живет вечно. На свете есть примеры семейных компаний и государственных корпораций, но их существенно меньше, чем обычных фирм, которые играют по правилам рынка. Есть компании, которые эти правила создают, – и пока ты по ним играешь, будешь на плаву. Но в любой момент правила могут поменяться, а ты, уверенный, что все знаешь и правильно делаешь, даже и не поймешь, что произошло: в такие моменты пресловутая «корона» и слетает. Подобных бедолаг я часто встречаю.

С начинающими предпринимателями я общался всегда. Хотя раньше это не выглядело как консультации, да и я сам не знал еще механики всего процесса – люди просто задавали мне вопросы, а я на них отвечал. И получалось так, что мне удавалось сильно на них повлиять – многие говорили потом об этом! Мне также часто сообщали о том, что у меня есть дар убеждения, способность положительно воздействовать на человека, давать ему энергию. Видимо, все это я делал неосознанно и только с годами уяснил, как вычленять суть проблемы и учить других, полностью разобрался в непростых вопросах бизнеса, уложил свои знания в систему.

Не каждый человек готов к изменениям. Есть люди, которым вполне комфортно на определенном уровне, и у них нет мотивации развиваться. Как бы сильно они себя ни заставляли, им никогда не будет хватать топлива для движения вперед. Давить на них бесполезно, у них есть все для их уровня нормы, и пока он неизменен, неизменны и они сами.

У всех у нас есть амбиции, некие свои уровни, которых мы стремимся достичь. И лично меня мой уровень не устраивает, поэтому я иду дальше. Если б это было не так, я бы сейчас не писал свою книгу. Потому что именно книга должна подвести черту под накопленными знаниями и опытом, некий итог, за которым последует дальнейшее развитие. Самым первым моим шагом вверх и первым уровнем стало решение перестать пить во дворе со своими друзьями и пойти заниматься боксом. А сейчас, чтобы выйти на уровень выше, я должен изменить в своей жизни очень многое.

Каждый уровень будет требовать от тебя все больше и больше изменений. Среди тех, кому довелось со мной пообщаться, есть настоящие звезды. Они, как и я, смотрят на мир с внутренним голодом, хотят развиваться и не могут жить так, как живут сейчас. Они занимаются любым делом с полной самоотдачей.

Недавно один предприниматель прислал мне письмо с благодарностью, рассказывая о том, как много поменялось за год в его жизни. Он просто следовал моим советам. Вместе с письмом он прислал мне продукт, который теперь производит.

Вот текст письма:

Дорогой Дима, спасибо тебе за уроки жизни и бизнеса, что ты мне дал. Благодаря тебе я пересмотрел все свои подходы и реализовал твои идеи на своем новом сайте Past-Indicator.com. Твой ученик и последователь, Вадим Антонов.

Когда тебе пишут такие люди, поздравляют с праздниками и рассказывают о своих успехах – это здорово! Поэтому обязательно делись своими знаниями с другими, не стоит бояться, что тебя с помощью них потом обойдут. Я считаю, что страх плагиата – это предпринимательская незрелость и низкий уровень мышления. С этим тяжело работать, как с любым другим стереотипом. Устоявшееся убеждение превращается в своего рода системную ошибку на самом старте, особенно когда человек не хочет слышать и считает, что сам все знает и всегда прав.

Ну разве не абсурд приезжать на дорогуший бизнес-форум, где выступают те, кто добился реальных результатов и зарабатывает большие деньги... и не слышать. Сидеть, искать поводы ни с кем не соглашаться. С такими людьми пытаться работать – себя не уважать, только зря тратить время. Притом лично я всегда верил, что один человек способен полностью изменить жизнь другого. Просто тот, кто ненадолго появился в твоей жизни, может поменять ее в корне даже небольшим советом! Вопрос только в том, насколько ты открыт и готов воспринимать помощь других. Закрытость, уверенность в своих взглядах, недоброжелательность – выкинь это на помойку и начни впитывать все, что пытаются дать тебе те, кто живет так, как ты мечтаешь.

Ключ 24

Заткнись и слушай

Мы с друзьями давно приняли для себя одно простое правило, которым пользуемся до сих пор.

Звучит оно так:

Если перед тобой стоит человек, который зарабатывает в разы больше тебя, – заткнись и молча слушай, что он говорит.

А если тебе удастся задать ему вопрос – это станет самым ценным, что произойдет в твоей жизни в тот день, или месяц, или даже год. Твой бизнес и твоя жизнь, возможно, сказочно преобразятся после этого разговора. Откройся и внимай сильным!

Я недавно встречался с Оскаром Хартманном, предпринимателем-миллиардером, основателем KupiVIP, CarPrice, Shopping LIVE и других известных проектов. Первым делом я задал ему вопрос: «Оскар, сколько сейчас проектов у тебя в работе?» Он ответил: «Дима, у меня только один проект, и он называется – жизнь». Этот на первый взгляд простой и короткий ответ изменил мои взгляды, я осознал, что бизнес – это просто часть нашей жизни. Фраза так

глубоко меня задела, что я даже решил так назвать свою книгу (долгое время ее рабочим названием было «Проект ЖИЗНЬ»).

Такие встречи в моей жизни в последнее время случаются достаточно часто. Они – самое ценное образование, которое только можно получить. Конечно же, я не выступаю против традиционного образования в вузах. Но я всегда говорил о том, что учиться надо «по запросу». Внутри человека должен возникнуть запрос на знания: ты должен сначала четко осознать, чего ты не знаешь из того, что тебе просто необходимо, чтобы развиваться как личность и как предприниматель. Есть люди, готовые учиться без разбора, вбирая в себя все подряд – в таком обучении нет никакого смысла. Большой объем информации пролетит мимо твоих ушей. Ты будешь вроде бы знать много и одновременно не будешь знать ничего. Пока ты не применил конкретное знание на практике, ты все еще ничего не знаешь. Ценность таких знаний минимальна – это просто информация.

Учись у лучших и учись у разных! Выбирай ведущих экспертов в интересных тебе темах, выслушивай их точки зрения, сам анализируй, что-то принимай, что-то отбрасывай – вырабатывай свою собственную систему на основании того, что тебе предлагают разные люди. Не надо слепо и фанатично за кем-то следовать. Ищи золотую середину! Не стоит перегибать с тренингами и обучением: так или иначе, но не это влияет на твой конечный результат. Прежде всего, надо учиться ДЕЛАТЬ. Если ты думаешь, что, начитавшись книг, станешь умнее, что будешь ходить на тренинги, и твой счет тут же вырастет – нет! Пока ты не научишься анализировать информацию и применять ее на практике, ничего не выйдет. Запрос – обучение – анализ – применение – анализ. Все должно проходить именно в такой последовательности!

Я учусь только по запросу. Это пришло ко мне не сразу, сначала я сам посещал все подряд, но позже понял: во всем нужно знать меру. На сегодняшний день мой запрос – журналистика, умение брать интервью, продумывать сценарий беседы, работать на камеру, проводить публичные выступления и готовиться к ним, а также умение говорить сжато, четко и понятно. Я читаю Ларри Кинга, изучаю интервью Владимира Познера и Ксении Собчак, ищу интересные подходы, которые помогут мне на этом поприще. Почему именно их? Потому что для меня они – лучшие в журналистике. И в то же время они разные, у каждого свой неповторимый опыт и стиль. Мне важно обращаться к своей аудитории на том языке, который она лучше всего воспримет. На одни и те же слова люди могут реагировать совершенно по-разному: кого-то они взбудоражат до мурашек, а другие просто пропустят их мимо ушей, думая, что это не про них. Надо уметь подбирать слова и доносить свои мысли так, чтобы большая часть аудитории тебя понимала. Над этим я сейчас работаю.

На любую потенциальную нишу для бизнеса я сначала смотрю как клиент, задавая себе вопрос: «А было бы это мне интересно?» Смотрю, есть ли в этом направлении какая-то проблема, боль, и может ли мой бизнес ее решить. В разное время я исследовал разные территории для бизнеса: химию, автотранспорт, животных, одежду, медицину, инфобизнес. Однажды к нам даже обратился парень, который организовывал тренинги по тому, как развивать

шестое чувство и интуицию. Что он продает, на первый взгляд было совершенно непонятно. Продукт был неосвязаем и пахивал сектантством. Но мы все же сумели его классно упаковать, представив его выступления в виде игры, развивающей интуицию. В итоге он собирает залы и зарабатывает деньги!

Иногда бывает так, что человек приходит с идеей, относящейся к одной нише, а уходит уже с мыслями о другой. Однажды к нам обратился парень, который проработал в ритейле около пятнадцати лет. Знал все, от «а» до «я», работал в крупных компаниях, в том числе в Coca-Cola, обучал персонал различным аспектам работы на B2B-рынке, и при этих знаниях на момент прихода к нам он всего-навсего продавал муку! Мы упаковали его как бизнес-тренера, и он стал обучать молодых ритейлеров. Он был уникальным носителем знаний и не использовал их! Я же поставил ему цель до конца месяца заработать миллион: получилось у него или нет – узнаю совсем скоро.

Однажды менторы разбирали и мой кейс с «Транзит-Плюсом». Это было жестко. Я словно попал под танк. На разбор я, разумеется, пришел «с короной на голове» – кто-то, может, сейчас узнает себя в этом моем образе. Такой, знаете, неадекват по отношению к себе и людям. Я показывал им свои цифры – сайт и продукт, по ходу рассказа мне пытались что-то прокомментировать или подсказать, но я говорил, что и сам все знаю. Тогда мне задали вопрос: «Значит, тебе все это уже не интересно, да?» Я согласился – и в тот момент подумал, что если все знаю, то почему не двигаюсь вперед? Я задумался, и мне стало неприятно. Похоже, что я остановился, и мне дали понять, что ситуация, в которую я попал, в действительности очень тяжелая. Во мне иссякла энергия. Мне поставили задачу потратить деньги и купить себе что-то очень дорогое, дороже двадцати миллионов рублей. Признаюсь, это был не очень приятный разговор – под давлением и с внутренним сопротивлением. Тогда у меня было два выхода: слиться или признать, что я давно остановился, пребываю в восторге от собственной персоны, а на самом деле еще многого не знаю. Меня поставили на место, и мне это очень помогло. Когда я вышел от них, то был настроен решительно и вскоре купил себе квартиру в центре Москвы. И это было круто!

Моим первым запросом после приезда в Москву было обучение и обретение полезного окружения. Я обошел все бизнес-школы, стараясь восполнить недостаток знаний, общался с самыми разными людьми по интересующим меня вопросам – одним словом, учился везде, где только мог.

Ключ 25

Учиться у разных и у лучших

Поставь себе запрос на знания и начни их искать. Без разницы – онлайн или офлайн, встречи или книги, или, может быть, бизнес-школы тебе в этом помогут.

Будь в курсе всего, что происходит в твоём городе, а если ничего интересного нет, то исследуй интернет. Не бойся инвестировать в себя – это окупится. И не забывай правило – учиться надо у разных и у лучших.

А если у тебя есть возможности, то бери личный коучинг. Встречайся с выдающимися людьми в интересующей тебя области, у которых есть опыт обучения, задавай вопросы, проси примеры и разбирай с ними свои кейсы. Так лично я освоил контент-маркетинг, состояние потока, продажи и продвижение личного бренда.

Глава 9

Команда и конкуренты

В двадцать один год тебе, как правило, нечего терять. Так же считал и я, переезжая из Благовещенска в Гуанчжоу. У меня были и время и энергия, чтобы снова строить что-то с нуля. Главное – не паниковать. Но в глубине души все же боялся, что на практике окажется не так просто. Так и вышло. Когда я прилетел, то узнал, что мой друг и партнер, которого я отправил в Китай несколько раньше, не справился со своими задачами: не нашел офис и даже не подобрал нам квартиру, совсем ничего не сделал. Пока я занимался свадьбой, продавал мебель, машину, вещи – он должен был решить вопросы в Китае к нашему приезду. Но мой друг признался, что попросту не знал, с чего ему начать. Стало ясно: мне опять все придется делать самому. Да, мне было обидно – но я понимал, что эта обида делу не поможет. Партнер, долгое время представлявший мои интересы в Китае, как выяснилось, не верил в то, что я смогу продержаться в Поднебесной больше года, – когда я узнал об этом, то вместе с обидой почувствовал вызов. И принял его.

Друг говорил за моей спиной: «Вот увидите, года не пройдет, Портнягин уедет домой». Впрочем, его доводы были не такими уж безосновательными. В последние годы в Китай приезжало много россиян без целей, напора и желания – попробовать сделать бизнес. К сожалению, 90 % приехавших с этой целью уезжают домой, не продержавшись даже одного года. Тут ключевое слово «попробовать». Если решил что-то делать – делай. Тот, кто пробует, редко добивается успеха. Ведь целью было именно попробовать, а не взять и сделать. Не будь «пробовальщиком» сам и избегай таких сотрудников. Если человек пришел к тебе попробовать поработать – он тебе не нужен. Тебе нужен тот, кто пришел добиться успеха.

Я продержался там больше года и даже более пяти лет – и показал всем, на что способен Дмитрий Портнягин.

Когда мы расставались с моим партнером, я задал ему последний вопрос: «Кто, по-твоему, в Китае в нашей нише сейчас самый сильный?» Он назвал мне три компании, которые на тот момент удерживали лидерские позиции, и с того

дня их результаты стали для меня целями, придавшими новый импульс моему бизнесу.

Моей первоначальной задачей было избавиться от посредников, чтобы самостоятельно и напрямую работать с китайскими партнерами. Для этого я должен был за две недели выстроить инфраструктуру, которая налаживалась у моих конкурентов годами. Но другого выхода не было, так как посредники постоянно ошибались, не укладывались в сроки и ничего не контролировали – к тому же делали значительные наценки. В итоге я расстался с ними – мой «Транзит-Плюс» не мог постоянно подводить своих клиентов. Моя компания всегда давала надежные гарантии качества и предоставляла лучший сервис. Вообще-то существуют гарантии двух видов: ты можешь много раз ошибиться и оплатить все свои ошибки либо ты просто не ошибаешься никогда. У моих партнеров был чисто китайский подход – подход «пофигизма». У китайцев не существует таких понятий, как «репутация» и «капитализация бренда», они не знают о «сарафанном радио» и т. п. Их попросту слишком много! И такой подход они на подсознательном уровне передавали всем русским, работавшим в Китае. Разбитые, дурно упакованные грузы считались чем-то само собой разумеющимся – и это меня сильно раздражало. Я-то собирался сделать свою фирму компанией номер один!

Когда я еще только планировал перебраться в Китай, то обнаружил в своем окружении китайца, немного говорившего по-русски. Тогда он жил на границе и был мне нужен для решения определенных задач. Дело в том, что когда китайцы видят «лаовая» (иностранца), то могут запросто обобрать его до нитки. И вот я предложил своему знакомому лететь со мной за зарплату в 3,5 тысячи юаней – это почти в два с половиной раза выше, чем он зарабатывал на тот момент. Он согласился, но только за четыре тысячи.

Когда мы прилетели в Китай, я сразу дал ему задание найти офис в центре, но так, чтобы склад был через дорогу либо на первом этаже того же здания. Это была сложная задача, но он взялся искать помещение. А я размещал на всех специализированных форумах объявления о том, что ищу сотрудников. Я проводил собеседования в «Макдоналдсах», рассказывал о своей идее построить корпорацию мечты, и люди соглашались работать. У меня не возникло проблем с подбором сотрудников согласно моим критериям, которых было не много. Это должны были быть русские девушки (с мужчинами я обычно не срабатывался ввиду своего молодого возраста) – и я таких нашел, кажется, человек двенадцать.

Мне нужно было сформировать команду! Менеджеры по закупкам, продажам, логисты, маркетологи; между ними, а также между клиентами и партнерами следовало выстроить цепочки взаимодействия.

Изучив различные предложения, мы все-таки сумели найти подходящее помещение: около 120 квадратных метров на тридцатом этаже с идеальным складом в 30 квадратных метров, расположенным через дорогу. Мы сразу же начали ремонт в своей будущей штаб-квартире. Через две недели набранные мной сотрудницы начали работать на дому, а через месяц – в офисе. Проблемы возникали с выбором каждого из материалов для отделки: рабочие обладали абсолютно нулевым вкусом и могли запросто покрасить пол в черный цвет. Для них это было нормально. Мы ночевали на складе, буквально на коробках: я, Катя, еще одна Катя и наш китаец. И это было нормально уже для нас.

Тогда я еще не испытывал социального дискомфорта. У нас пошла работа, мы запустили офис, и к нам потянулись клиенты. Теперь мы занимались уже не только логистикой, а буквально всем, что связано с российско-китайской коммерцией – поиском производителей, контролем качества, юридическими и финансовыми вопросами. Но инфраструктуры никакой пока не было. Я был один на всех фронтах и пытался все устроить так, чтобы клиенты все равно остались довольны.

Своего финансового директора Андрея я встретил на автомойке перед вылетом в Китай, он работал фотографом в клубе в Благовещенске. Года два я его не видел. Я спросил, что у него нового, он похвастался, что отучился в Пекине. Мне нужен был бухгалтер, но я сказал, что требуется финдиректор, серьезная должность, все дела. «Вакансия еще открыта, что ты думаешь по этому поводу?» – спросил я прямо. Он пообещал перезвонить через два часа. Так и получилось – он набрал мне и заявил, что в деле.

Через неделю я был в Гуанчжоу, а еще через две недели, когда вовсю шли ремонтные работы, Андрей прилетел и начал (работая за столиками в кофейнях) приводить цифры в порядок, потому что до этого я сам почти ничего не считал. Андрей очень помог, и работать стало легче, он оказался из тех редких людей, которым можно было доверять. Даже больше – он стал моей правой рукой.

Мы набирали людей отовсюду, с помощью новых русскоязычных сотрудников из Китая принимали на работу коренных китайцев – так формировалась наша команда. У нас получился красивый офис со стеклянными перегородками и шторами, создававшими уютную домашнюю обстановку. Пошли первые заказы, и полуторамесячный простой перешел в динамичный рабочий режим. В тот момент я наконец-то в первый раз выдохнул.

Моя команда состояла из группы энтузиастов, готовых поменять свою жизнь. Конечно, на тот момент Китай все еще оставался страной низких цен. Я мог снять квартиру за две тысячи юаней – в пересчете на рубли выходило около 10–15 тысяч. Расходов было не так много, а когда мы заявили, что теперь сами работаем в Китае (это сильно добавило ценности продукту – лучше контроль качества, ниже цена), настроили рекламу и начали «бомбить» (у меня уже была небольшая клиентская база, составленная в Благовещенске), то практически сразу вышли в плюс. Да, мы вкладывались в ремонт, в развитие инфраструктуры, но я бы не сказал, что в финансовом плане мне было тяжело. Куда сложнее было в первые два года, когда я строил свой бизнес в Благовещенске.

Другое дело – информационный голод. Мне не хватало моего окружения. Я, конечно же, испытывал трудности в общении с сотрудниками, с поиском информации в интернете. Кроме того, возникали сложности с незнакомой едой, к которой организм русского человека был не приучен, с отсутствием нашего телевидения и т. д.

Работа шла в постоянной суете, и на увлечения или просто полноценный отдых попросту не оставалось времени. Я все время что-то контролировал, доделывал, ездил по заводам, фабрикам, грязным рынкам – и все это напрягало. Но самое главное – я сильно скучал по моим друзьям, с которыми все еще старался поддерживать связь. Мне не хватало родных, не хватало наших встреч, потока информации, в котором я раньше жил. А как тяжело было

всем, кто находился рядом! Каждый, кто решил однажды бросить все и переехать в другую страну, сталкивается с такими проблемами. У меня еще оставалась мотивация, а вот мои сотрудники потихоньку теряли прежний запал. Особенно тяжело приходилось девушкам: в отсутствие нормальных, в их понимании, мужчин, они начинали волноваться за свое будущее. Вопрос с персоналом постоянно находился в подвешенном состоянии: кто угодно мог в любой момент взять и уехать назад в Россию. Удерживать людей и влиять на их настроение становилось крайне сложно.

Но при этом мой бизнес начинал заметно расти: клиентов становилось все больше, я смог взять все под свой контроль и наладить бизнес-процессы. Мы взаимодействовали с фабриками напрямую, находили новых партнеров, снижали издержки. Переезд в Китай только усилил мой бизнес – кроме всего прочего, мне удалось полностью взять на себя всю цепочку поставок. У нас был качественный сервис, мы всегда укладывались в сроки и строго держали цену чуть ниже, чем в среднем по рынку.

Первое время мы доставляли товары только через Благовещенск, потом стали заходить в порты, везли груз через другие страны в Казахстан, Белоруссию, Европу и даже в США. Мы начали работать по всему миру и сняли большое здание для нового офиса. 1000 м² под склад, столько же под офис, где находились 120 сотрудников, – работа кипела! Мы всегда делали фотографии товаров, чтобы можно было проводить качественные инспекции, я купил складское оборудование и регулярно проводил учет. Через год после переезда стало ясно, что мы растем быстрыми темпами и надо открывать новый командный центр.

В своем офисе я оборудовал студию для фотосъемок и видеозаписей. Здесь мы создавали красивую «упаковку» для своих услуг: баннеры, ролики, рекламные макеты. Помимо логистических услуг, мы запускали оптовые интернет-магазины и работали посредниками на сайте taobao.com, закупая товары на аукционе. В то время никто в России не смог бы купить что-то с этого сайта без посредника! Нужны были китайский адрес, китайская сим-карта и китайская банковская карта. У нас все это было. Мы помогали людям покупать товары и контролировать их качество. Наша комиссия составляла 20 %. С поставщиков мы также отжимали себе 20 % в виде скидки. Наш оборот лишь по этому направлению составлял больше трех миллионов долларов в год. Но мы работали только с оптом и отправляли товары в Россию своей логистической компанией. Таким образом зарабатывали на одном клиенте дважды.

Переезжая в Китай, я примерно так и представлял себе свою корпорацию мечты: собственное здание компании и тысяча сотрудников внутри. Моей целью были не деньги – я хотел стать первым по количеству рабочих мест, объемам отправляемых грузов, объемам закупок и т. д. У нас были конкуренты, но никто не вел свой бизнес так агрессивно, как я. В этом был мой стиль: я просто врывался на рынок и, никого не спрашивая, оттеснял всех остальных. Я понимал, что по-другому туда не попасть. Конкурентов было много, но своим напором и агрессивным маркетингом я затмевал буквально всех. Если бы я не действовал так быстро и напористо, успеха я бы здесь вряд ли добился. Я и сейчас поступаю точно так же, и блог «Трансформатор» на YouTube лучше всего иллюстрирует то, как я веду свои дела.

Меня зажигал процесс. Меня зажигали звонившие без перебоя телефоны, постоянный поток машин, выгружавших одни товары и загружавших другие...

Прочитав в те дни книгу Тони Шея «Доставляя счастье», я задумался о том, как выглядит компания. Мы создали логотип, стали использовать брендированные коробки и фирменный скотч. Мы начали записывать подкасты – я осознал, как важна медийная составляющая в любом бизнесе, – этот проект принес нам множество новых клиентов и просто благодарных слушателей. Мы рассказывали, как строить бизнес с Китаем: как размещать заказы на производство, осуществлять импорт и экспорт товаров, работать с рекламациями и многое другое. Сорок выпусков наших подкастов освещали ведение бизнеса с Китаем буквально со всех сторон! Увлеченный своими идеями и грандиозными целями, я совсем не смотрел на цифры и не до конца понимал объемы нашей выручки и прибыли, но спустя два года после переезда, когда мне исполнилось 23, я неожиданно заметил, что у меня на счету появился один миллион долларов, и эту сумму я заработал сам!

Но деньги не вскружили мне голову – я не прыгал от счастья и даже не отмечал это событие. Было ясно, что моя цель еще не достигнута. А цель состояла в том, чтобы доказать всем, что я первый, чтобы это признали все мои конкуренты, чтобы они знали меня в лицо и переживали из-за того, что уступили мне свои позиции. Возможно, это были довольно юношеские амбиции, но они меня мотивировали и двигали вперед.

Я совсем не боялся своих конкурентов – переживал лишь за внутреннюю безопасность, опасаясь предательства со стороны собственных сотрудников и партнеров. На нас работало слишком много китайцев, и оформить всех официально в одну компанию было просто нереально. Из ста двадцати человек сорок имели китайское происхождение – они работали без договоров, потому что поначалу так было безопаснее. Точнее, это мне так казалось, ведь юридически я был плохо подкован. Для меня формальности не имели значения – я слишком быстро развивался. На руку было и то, что в Китае контролирующие органы бездействовали: ты мог запросто открыть ресторан без вытяжки и пожарных выходов, даже не оформив юридическое лицо, и тебе все равно бы никто не помешал. Однако со стороны все это выглядело достаточно упорядоченно – и я работал так же, как все. Да, я переживал, особенно из-за того, что у конкурентов была возможность позвонить и вызвать проверяющих – но, к счастью, такого не случилось. Случилось другое...

Так как я очень неожиданно и агрессивно ворвался на российско-китайский логистический рынок, топовым компаниям данной ниши это очень не понравилось, и они начали жесточайшую информационную атаку. На нас обрушился вал негативных отзывов по всему интернету, задействовали, как выяснилось позже, примерно пятьдесят тысяч ресурсов, в которых очерняли мою компанию. Узнав об этом, я поначалу испытал шок. Но, с другой стороны, все было не так уж и плохо – раз за нас взялись так серьезно, значит, мы все делали правильно и надо продолжать в том же духе.

Умножив бюджет на маркетинг в три раза, мы частично отыграли негатив от фейковых отзывов. Урок был хорошим: информационная война может начаться в любой момент, и ты должен быть психологически к ней готов. Ты должен будешь успокаивать клиентов, объяснять, что происходит, сотрудникам и продолжать развивать свою компанию. Я догадывался, кто организовал такое, однако не стал начинать разборки. Тот человек и так допустил большую ошибку: он потратил на эту массированную атаку слишком много энергии и денег. В итоге дела у него пошли хуже, в то время как я продолжал расти

прежними темпами. Я не стал вести ответные боевые действия на просторах интернета, так как не хотел тратить на это ни сил, ни времени.

КЛЮЧ 26

Колесницы ломаются, лошади гибнут

Единственные люди, которым ты должен что-то доказывать, – это твои клиенты.

Конфликтные ситуации со всеми прочими участниками не должны выбивать тебя из рабочего ритма – не отвечай конкурентам на их угрозы или даже на объявление войны. Не действуй такими же методами, сосредоточься на своих задачах и продукте и докажи всем, что ты лучший на рынке. Демонстрируй свою высокую компетентность и образцовый сервис. Благодарные клиенты никогда не покинут тебя, кто бы и что им ни говорил – ведь себе они верят гораздо больше. Они будут рекомендовать тебя партнерам и друзьям, и их рекомендации окажутся намного более ценными, чем неподтвержденные интернет-сплетни.

Но в то же время смотри по сторонам. Следи за конкурентами и держи руку на пульсе – в любой момент на сцене может появиться игрок вроде меня и нарушить все твои планы.

Если ты выбрал путь предпринимателя, имей в виду, что вокруг тебя не все будут играть по общепринятым правилам морали. Не иди на поводу у недостойных и не отвечай негативом на негатив – в этом нет никакого смысла, и сам ты от этого быстрее ехать не станешь. Лучше тратить энергию на то, чтобы зарабатывать очки в глазах благодарных клиентов, чем на оправдания и ответные нападки.

Действуй агрессивно и без оглядки на конкурентов! Я всегда играл в игру только по своим правилам, и, как показала практика, в один прекрасный момент все остальные тоже начинали по ним играть. Ты можешь стать сильным конкурентом кому угодно, в любой нише – просто постоянно улучшай свой продукт, иди в ногу со временем и используй новые технологии, продвигай свой бренд и искренне заботься о каждом клиенте! Это надежный рецепт успеха от того, кто сам является ярким примером его действенности.

Когда в двадцать три года я обнаружил у себя на счету первый миллион долларов, то признал, что это действительно серьезный результат. Пока мои сверстники бродили в поисках работы после окончания вузов, я уже стал долларовым миллионером, предпринимателем с пятью годами ценнейшего опыта

за спиной. Так получилось не только потому, что вместо высшего образования я занялся предпринимательством. Если бы мне в голову не пришла идея уехать из Благовещенска, я бы всего этого не достиг. Чтобы выйти на новый уровень, ты должен быть готов полностью поменять свою жизнь. Увы, не каждый внутренне согласен на такое.

Я уезжал из Тынды в Благовещенск, я уезжал из Благовещенска в Китай – эти жизненные ситуации для меня были схожими. Когда я понимал, что ловить мне здесь больше нечего, я всегда «менял декорации». Для достижения больших целей приходится менять свою жизнь – без этого никак. Осознай свой реальный уровень и поставь себе большую цель – в тебе просто не может не зародиться потребность в переменах. Меняй образ жизни: место жительства, окружение, мышление и мировоззрение. Невозможно находиться в зоне комфорта, двигаясь к масштабным целям.

Сообравив, что «ловить нечего» уже в Китае, я переехал в Москву. Это был совсем другой уровень, который изменил мой образ жизни самым кардинальным образом. Но об этом чуть позже.

Сейчас хочу поговорить немного о внутренних ощущениях – это важно. Заработав свой первый миллион, я был внутренне готов к такому результату. Но я стремился стать ведущим предпринимателем на рынке, и достигать этой цели мне пришлось еще три года. Мог ли я остановиться на уровне миллиона? Конечно, но я пошел дальше, инвестируя в компанию огромные деньги. Я следовал за своей целью, которая простиралась значительно дальше миллиона долларов. Я создавал новые подразделения, набирал новых сотрудников, настолько увеличил численность своего штаба, что не мог уже все контролировать самостоятельно.

Нельзя сказать, что я шел к успеху лишь по прямой и не делал ошибок: частенько мне приходилось терять деньги и жалеть о своих поступках. Множество проектов пришлось похоронить, хотя в них было инвестировано немало денег. Помните, я говорил про свой подкаст «Правда в чае»? После его успеха я создал собственный интернет-журнал с таким названием. Сделал дорогой сайт, набрал большой штат журналистов, нанял дизайнеров и главного редактора, вложил в этот проект около 250 тысяч долларов. И он не принес ни копейки! Тогда я и осознал, как важно понимать масштабы рынка, на который ты собираешься выходить. Как важно досконально изучить почву, прежде чем ступить на нее.

В случае с интернет-журналом я тоже еще не понимал, что нужно мыслить шире, и выбрал слишком узкую целевую аудиторию.

Примерно в то же время я приобрел за двести тысяч долларов бизнес-фургон Mercedes-Benz Viano с высокой крышей и сиденьями, разворачивающимися к столику в центре салона, чтобы его можно было как сдавать в аренду, так и встречать на нем высокопоставленных гостей. Когда у нас появились свои эмблемы, фирменные упаковки, медийная составляющая – к нам начали обращаться заказчики из корпораций самого высшего эшелона, готовые работать с нами за очень большие деньги.

Тормоз внутри

Прежде чем запускать что-либо, ищи ответ на вопрос: насколько велик рынок у твоего продукта?

И сразу на второй вопрос: что нужно сделать с этим продуктом, чтобы выйти на больший рынок?

К примеру, у меня есть знакомый из Краснодара, который продавал спортивную форму класса «люкс». Он работал только в премиум-сегменте и при создании интернет-магазина настроил показы рекламы исключительно на свой город. У него была возможность сделать интернет-магазин с различными способами онлайн-оплаты и доставки, он мог работать по всей стране и далеко не только в топ-сегменте, но внутренние тормоза мешали ему это сделать. Не повторяйте его ошибку.

Упаковка бизнеса действительно сыграла важную роль: цены в прайс-листе выросли, и мы вышли на новый уровень доходов. Немаловажное значение имели многочисленные конференции и выставки, где мы являлись генеральными партнерами и спонсорами. В числе прочего мы участвовали в Кантонской ярмарке, где каждые полгода размещали свои стенды, заваленные кучей подарков. О нас знали буквально все и рекомендовали наши услуги на уровне ведущих корпораций. Сегодня я уже спокойно воспринимаю то, что мы обслуживаем крупнейшие компании России, такие как «Газпром» или «Роснефть», ведущие телекоммуникационные компании и множество других. Если говорить о частных клиентах, то, например, Лена Летучая заказывает у нас доставку напрямую. И это круто!

Улетая из Благовещенска, я оставил там небольшой бизнес, связанный с поставками автомобилей из Америки. Помните человека, обманувшего меня с машиной? В одном из писем он сообщил мне контакты своего партнера в США. Прошло время, я с ним познакомился, мы разговорились, обсудили нюансы поставок, и вскоре я открыл компанию, которая называлась «Транзит-Авто». Через некоторое время я, конечно, вышел из этого бизнеса, передав его своему партнеру, но таких проектов у меня было много! Я понимал, что не могу контролировать все – мне нужно выбирать, на чем фокусироваться и двигаться дальше.

Каждый предприниматель должен научиться отпускать некоторые свои проекты. Так же, как и проблемы, ты должен отпускать то, что тянет тебя назад. Важно то, что проект у тебя отнимает деньги, энергию и время в совершенно неприемлемых объемах, и не важно, сколько ты в него уже вложил. Я рад, что научился этому, и, хотя теперь создаю свои проекты максимально осознанно и не берусь за все подряд, я в любой момент могу бросить любой из них.

Судебных исков от потребителей моих услуг у меня никогда не было, а вот вредные клиенты попадались частенько. Да, с одной стороны, ты можешь подстроиться под любого человека – даже в особо вопиющих случаях стараться по-доброму общаться, стиснув зубы. Но бывают клиенты, начисто лишенные совести! Они могут ругаться матом, доводить твоих менеджеров до слез, вести себя попросту неприлично – в таких случаях я звонил им сам, спокойно и твердо говорил о недопустимости подобных вещей и отказывался от продолжения сотрудничества. Когда мой бизнес вырос и заказов стало много, я смог сам выбирать клиентов. Люди бывают разные, и тебе как предпринимателю придется учитывать это в работе. Но не забывай также учитывать и интересы своей команды! Покажи свой характер и высокие стандарты в работе, и даже самые неприятные клиенты вернутся к тебе спустя некоторое время, но уже с совсем другим отношением и на других условиях.

КЛЮЧ 28

Сотрудники, как дети

Ты – хранитель интересов своих сотрудников.

Пока они работают в твоей компании, ты несешь за них ответственность.

За их мотивацию, эмоциональное состояние, их удовлетворенность жизнью и многое другое. Отстаивай их интересы потому, что если ключевого клиента часто можно вернуть, то ключевого сотрудника – почти никогда. Будь на страже интересов сотрудников. Когда они почувствуют твою защиту, то станут больше отдаваться своему делу, у них появится чувство сопричастности компании и благодарность.

Глава 10

Цели и конфликты

Когда мне задают вопрос, как я ставлю себе цели и достигаю их, – я отвечаю, что у меня всего-навсего одна цель: стать номером один. Целью каждого из вас должно стать стремление к лидерству, жажда быть ведущим в выбранном деле. Если ты предприниматель – будь первым в своей нише. Если ты специалист – стань лучшим профессионалом в своей отрасли, если спортсмен – добейся олимпийского золота. Стремись быть первым везде, где

это возможно – эта цель очень понятная, достойная и вдохновляющая. Запомни несколько советов, которые помогут тебе ее достичь.

Цель должна быть неожиданной – выбери то, на что ты еще не замахивался. Область, в который ты собираешься осуществить прорыв, может быть неизведанной – это тебя еще больше мотивирует. Не бойся идти в неизвестность – это нормально! Даже если поначалу кажется, что ты совсем ничего не знаешь и совершенно не представляешь, как достичь выбранных высот, не бойся – просто двигайся! Я убежден в том, что успешность человека во многом зависит от того, насколько далеко он готов зайти в зону неизвестности. Чем дальше ты пройдешь, тем глубже ее постигнешь.

Любая цель должна быть вызовом. Если она таковой не будет и ты не собираешься с ее помощью доказать кому-то, на что способен – тебе не хватит энергии. Я приехал в Китай, чтобы стать номером один, хотя никогда раньше здесь не работал, для меня это было вызовом, и в итоге я все-таки добился своего. И это только один из примеров того, как можно грамотно поставить цель и достичь ее.

Что является критерием выполнения цели? Твоих ощущений, что теперь ты «номер один», конечно же, недостаточно. Когда решишь стать первым, сразу обрисуй себе количественные показатели, соответствующие этому рангу: объем продаж, прибыли, количество клиентов, филиалов и т. д. Для меня, например, когда я создал свой YouTube-блог «Трансформатор», четко вырисовывались критерии лидерства: нужно было набрать более 300 тысяч подписчиков, чтобы стать главным бизнес-блогером в России. Но так как эта цель оказалась для меня достаточно простой, я поставил себе другую – привлечь 1 миллион подписчиков и стать первым во всем мире. Помни, что когда ставишь цели, критерием их достижения всегда должен быть измеримый результат.

Информационный фактор. Всегда старайся определить для себя тот объем знаний о нише и способах ведения бизнеса в ней, которым ты не владеешь, а должен бы. Весь багаж знаний для достижения твоей цели необходимо освоить. Задавайся вопросами. Знания обязательны! Создавая «Трансформатор», я следовал всем вышеуказанным правилам. Я поставил себе новую цель, которой прежде не было; принял вызов (были люди, которым я собирался доказать, что я – молодец); фактом выполнения цели были конкретные цифры и число подписчиков; запрос знаний заключался в изучении методики создания интернет-канала и его продвижения. Ради последнего пункта я отправился к блогерам и задавал им все вопросы, интересовавшие меня в тот момент. Это было важно: без знаний двигаться вперед очень тяжело, а делать так, как делал раньше, в первые годы становления своего бизнеса, я не хотел. Если бы я в те годы знал все эти правила ведения бизнеса, то достиг бы сегодняшних результатов гораздо раньше.

Визуализируй свою цель. Мечтай! Представляй, как уже достиг всего, к чему стремишься, рисуй в голове подробные картины из жизни, где все уже свершилось. Сейчас, пока я пишу эту книгу, я представляю, как десять лет развития моего бизнеса и моя личная история получили общественное признание. Получить признание своих соратников, бизнесменов – высшая награда для меня, узнать о том, что мой опыт был полезен тем, кто только собирается начать свое дело, – невероятно ценно. Я вижу, как люди пишут отзывы, как я дарю свою книгу друзьям и близким, придумываю различные

подарочные наборы с книгой и отправляю их людям, так или иначе помогавшим мне в процессе написания.

Нужно понимать, как достижение цели изменит твою жизнь, и быть готовым к этому. Например, ты вряд ли будешь счастлив, если станешь знаменитым настолько, что по контракту обязан будешь устраивать по 300 концертов в год, не видя близких и начисто забыв о личной жизни. Счастье для каждого свое: меня, например, порадует июльский отдых в Альпах, а другому холодный ветер не придется по душе, и он проведет свой летний отпуск где-нибудь в Азии. Когда ставишь себе цель, представляй ее достижение во всех нюансах, во всех областях своей жизни и принимай это.

Моя методология постановки целей всегда была неосознанной, во многом интуитивной, и только с годами я научился их правильно формулировать. Не бойся ставить глобальные цели, но разбивай их на более мелкие, поэтапные. Да, ты можешь сразу же решить стать самым первым во всем, причем в масштабах всей планеты, но растеряешься на старте, не понимая, куда тебе бежать, ведь цели не видно даже на горизонте. Определи этапы на пути к глобальной цели, отведи время на преодоление каждого из них – теперь у тебя есть дорожная карта, ведущая к успеху.

Мне было очень сложно. И не только из-за постоянной нехватки времени. Когда ты набираешь обороты и скорость на пути к обладанию большими деньгами и у тебя при этом все получается, ты начинаешь терять бдительность. Утрачивается контроль за бюджетом, оплатами и выбором партнеров, потому что структура твоей компании оказывается слишком громоздкой.

Этим воспользовались те китайцы, что работали в моей компании, создав такую структуру в структуре и договорившись между собой. Китайцы умеют это делать так мастерски, что ты никогда не схватишь их за руку! У нас, в России, ты сможешь вычислить воров по их новым домам или дорогим машинам, появившимся из ниоткуда. А китайцы могли ходить в старой одежде, приносить еду с собой в офис, радоваться каждому юаню – и в то же время грести деньги лопатой.

В итоге они выстроили внутри моей компании собственную – со своими поставщиками, контрагентами и ценами. Мой отдел закупок целиком состоял из китайцев, и они активно взялись за махинации с ценами. Последние постоянно повышались: росли расценки транспортных компаний, появлялись дополнительные расходы, которые мы должны были оплачивать очень быстро – в противном случае вся система могла попросту встать.

Моя жена тогда отвечала за маркетинг, и в один прекрасный момент мы с ней собрались провести ревизию всех наших финансов. Я чувствовал, что сделать это необходимо, так как при нарастающих объемах показатели прибыли существенно падали. Я собрал весь наш финансовый департамент, самых верных людей из компании, и попросил перепроверить цифры, выложив на стол целую тонну бумаг. Мы долго проверяли и перепроверяли, и в итоге нам открылся настоящий кошмар! Мои люди сразу подтвердили худшие опасения: они обратились к нашим контрагентам под видом китайских клиентов и получили от них цены куда более низкие, чем те, о которых знал я. И тут-то я понял, что ситуация – «SOS». Причем настолько «SOS», что если бы мы сразу не начали принимать все сами собой разумеющиеся меры, люди внутри нашей

системы могли просто-напросто разрушить компанию. У китайцев есть так называемая «концепция лица»: любой чужестранец для них – человек второго сорта, себя же при этом они считают самыми умными и прогрессивными в мире. И если иностранец в чем-то будет подозревать китайца или обвинит его прилюдно, то у него самого могут начаться большие проблемы.

Передо мной встала задача. Я пришел к тому самому китайцу, которого взял к себе еще в Благовещенске (и зарабатывал он уже очень много!), и тут с ужасом понял, что именно он и есть главный инициатор создания разоряющей меня структуры. Он греб деньги лопатой, зарабатывал столько, сколько не мог и мечтать – но ему все казалось мало. В тот день я убедился в том, что каждый сотрудник, кем бы он ни был, склонен к воровству. Сейчас я считаю, что воровство, если оно есть, должно быть контролируемым.

Да, иногда такое можно допускать, но тогда это стало для меня катастрофой. Могла пострадать безопасность компании: китайцы уничтожили всю свою переписку в почте и других программах, как только я раскопал эту историю. Я не мог найти ни одного номера телефона контрагента, не мог поднять те счета, которые мы еще не успели проверить – мы ничего не могли узнать! Я начал разговор со своим главным сотрудником-китайцем относительно завышенных цен, по которым были закуплены товары. Он пошел ва-банк, отпирался, спорил, и я понял, что дальше мне этот конфликт развивать нельзя. Чтобы ослабить позиции китайца, я уволил его брата, который в тот момент находился в отпуске на севере – и он тут же позвонил мне с угрозами, заявив, что я не смогу просто так его выкинуть. И я принял вызов! В конце концов, дошло до того, что утром все наши китайские сотрудники вышли на работу, но не стали трудиться. Они устроили самый настоящий саботаж!

Я же поступил по-своему: собрал их всех и объяснил, что наша компания стала работать в минус. Попросил их не переживать, но объявил, что ввиду отсутствия прибыли мы больше не можем с ними сотрудничать. И уволил тогда практически всех, выплатив им причитающиеся зарплаты и неустойки. Именно все! Так мне посоветовал мой юрист – чтобы избежать серьезного конфликта. Также я взял с них расписки об отсутствии претензий – их, надо сказать, подписали практически все. Итак, я начал с ними расставаться, параллельно набирая на работу уже исключительно русских сотрудников. Однако те, кто не ушел, продолжали свой саботаж: бросали коробки, ломали товар, буквально крушили наш склад.

Мой китайский партнер тогда очень меня разочаровал – я и не догадывался, какими подлыми и меркантильными могут быть люди. Он не ушел сразу, но был настолько зол и взбешен, что дело запросто могло дойти до полноценной драки. В моем присутствии он переходил на мат, мог ломать швабры и даже кидаться тарелками. А учитывая, что для них с братом я в свое время выстроил отдельный дом на складе, чтобы они могли его охранять, ситуация накалилась до предела. В итоге его брат подал в суд: к нам приехала полиция, мы закрыли офис и буквально убегали от полицейских через служебный вход. Да, у нас была официально оформленная фирма, мы платили налоги, но столько людей в Китае трудоустроить к себе по официальному договору было просто юридически невозможно.

Нужно было быстро найти хоть каких-то китайских сотрудников, чтобы те подхватили работу, которая велась на нашем складе непрерывно. У нас каждый

день был на счету! Это было тяжелое время: наша компания одномоментно лишилась значительной части своей структуры, а ситуация поставила под угрозу безопасность компании в целом. Порой казалось, что моя работа в Китае именно так и закончится – потерей сотрудников, полицией и свирепым китайцем, ломавшим все, что попадалось под руку. По сути, мне угрожала депортация, а с ней и черный список, который не позволил бы в течение трех лет посещать Китай. Пришлось договариваться...

Мне пригодился один из важнейших навыков любого предпринимателя: умение вести дипломатические переговоры. Когда случаются конфликты, например с контрагентами, я могу провести переговоры в сугубо дипломатическом ключе. Этому я научился как раз в Китае, потому что тогда они проходили ежедневно на протяжении месяца. Мне не хотелось доводить дело до суда, но в то же время я не горел желанием идти у китайцев на поводу: они ведь и так украли слишком много, а я им еще и выплатил неустойки. Некоторые из таких неустоек, кстати, превышали размеры годовых зарплат рядовых сотрудников – и мне не хотелось платить их тем, кто фактически обворовал мою компанию, но вопрос нужно было урегулировать, потому что конфликт ставил под угрозу весь бизнес.

Я договорился с китайским партнером о выплате зарплаты и отступных за два месяца при условии, что смогу уволить его брата. Я уволил его, после чего нашел сильного адвоката, который стоил мне 50 тысяч юаней (примерно 250 тысяч рублей на тот момент). Увы, но даже он понимал, что мы все равно проиграем: потому что в Китае суд всегда на стороне китайцев. Таковы были правила игры. Я тоже это понимал, но собирался биться головой о китайскую стену до последнего! По их законодательству ты обязан сам появляться в суде, и я понимал, что моему оппоненту придется все время летать с севера на юг, чтобы присутствовать на каждом судебном заседании. Это длилось два года, и в итоге он отсудил у нас всего 30 тысяч юаней (ориентировочно 180 тысяч рублей) – примерно столько же он потратил на перелеты. Я считаю, что поступил правильно. Показал китайцам, что просто так меня обкрадывать не получится.

Когда нанятый мной юрист спросил о наших дальнейших планах, я сказал, что знаю о неминуемом проигрыше, но надо сделать так, чтобы процесс тянулся как можно дольше. Он ответил: «О'кей, пусть будет так». Мой китайский партнер улетел домой, а я еще долгое время не увольнял его жену, работавшую на моем складе на севере, и продолжал платить за обучение его ребенка в школе. Только через несколько месяцев я расстался с ними полностью и наконец закрыл для себя эту проблему.

Параллельно я набирал новую команду. Наш склад в то время почти всегда был закрыт на замок. Горы товаров лежали нерасфасованными. Горели сроки, клиенты постоянно звонили. Но на эти два месяца мы затаились. Любая машина, приехавшая к нам, могла оказаться проверяющей. В глубине души я понимал свою вину в происходящем. Я дал сотрудникам своей компании возможность воровать, и эта ситуация стала для меня хорошим уроком. Когда растет количество заказов и число сотрудников, а твоя компания расширяется, рядом могут появиться люди, которые хотят обогатиться за твой счет.

Проверка документов и последующее раскрытие обмана случились примерно через два с половиной года после переезда в Китай – на экваторе развития

моего бизнеса в этой стране. С учетом того, что мой китайский партнер купил себе квартиру, я могу только предполагать, сколько денег он получил с той аферы. Думаю, что-то около 150 тысяч долларов – для Китая (и не только) это очень внушительная цифра.

Ключ 29

Дипломат

Не поддавайся эмоциям, не вступай в конфликт с оппонентом, особенно когда ситуация явно проигрышная.

В такие моменты нужно успокоиться, выдохнуть и начать спокойно вести дипломатические переговоры. Они могут продлиться долго, но ты сможешь просчитать каждый шаг и в итоге переломить ситуацию в свою пользу.

Глава 11

Бизнес с Китаем

Вообще в то время, когда я начинал строить свой бизнес, о Китае в России почти никто ничего не знал. Страна эта была абсолютно закрытая, и если ты сам не летел туда, чтобы напрямую знакомиться с производителями и договариваться с фабриками и транспортными компаниями, сотрудничества не получалось. В те годы какие-либо предложения из Китая в интернете попросту отсутствовали, по крайней мере до появления таких крупных ресурсов, как AliExpress и Taobao. Именно они открыли россиянам китайский рынок с товарами в несколько раз более дешевыми, чем в Европе и Турции.

И тогда все сразу захотели работать с Китаем и зарабатывать большие деньги, однако страх непонимания китайского рынка останавливал многих. Я взялся за эту нишу, убедив колеблющихся, что моя компания сможет решить любые вопросы, и начал открывать Китай для России. Быть может, мне самому удалось значительно повлиять на развитие бизнес-сотрудничества между Россией и Китаем: мы организовывали выставки и продвигали тематические бизнес-форумы, я много выступал, рассказывая обо всех аспектах бизнеса с китайской стороны. Мы написали десятки статей, записывали подкасты, всюду пытались донести до людей мысль о том, что работать с Китаем не страшно, а выгодно.

Да, тогда Китай был труднодоступен. Но не сейчас. Сегодня есть несколько крупных площадок и выставок с огромным количеством предложений для россиян со стороны китайских компаний. У себя в стране китайцы в данный момент активно набирают в свои фирмы русскоязычных менеджеров, отвечающих за развитие российского направления. Так, ты можешь прямо сейчас позвонить на любую фабрику в Китае, и в половине случаев тебя переключат на русскоговорящего менеджера. Помимо этого, сейчас стала доступна любая информация, касающаяся Поднебесной, все можно легко узнать: как найти фабрику, договориться с китайцами без риска потерять деньги, как выстроить логистику, посчитать стоимость товара на выходе, работать с рекламациями и т. д.

Информационные площадки и легкое общение – вот то, что открыло китайский рынок. Раньше предприниматели работали с Китаем только через посредников, договариваться напрямую с фабриками могли себе позволить лишь крупные компании. Они нанимали переводчиков, отправляли в Китай делегации, но так или иначе этим все равно не обходилось. Всем в итоге требовался представитель в Китае, постоянно там находящийся и обладающий нужными знаниями. Чтобы проверить качество товара, представитель должен был хорошо в нем разбираться – на эту должность нельзя было поставить какого-нибудь студента. Одно дело осмотреть футболки, но если это химия, или гаджеты, или строительные материалы, где существуют определенные стандарты состава и технологии, то дело требует участия опытного специалиста.

Тогда мы достигли пика – у нас было много заказов, и продажи росли быстрыми темпами. Я объездил весь Китай, начиная с севера и заканчивая югом! Я брал с собой переводчика, маленький рюкзак, надевал легкую одежду, наушники – и шел вперед! Я побывал на фабриках по производству металлопластиковых окон, труб, оборудования, керамической плитки, посуды, мебели, одежды. Начинка этих производств также была очень разной – от высокотехнологичных производственных помещений до страшной кустарщины, где люди работали в самых что ни на есть антисанитарных условиях. Я видел фабрики, использовавшие труд двенадцатилетних детей.

Проделав этот путь, я овладел очень ценными знаниями – теперь я был тем, кто мог дать уверенность, спокойствие и здоровый сон нашим клиентам. Мы искали фабрики, не работающие на внешний рынок: такие, которые нельзя было найти в интернете или на какой-нибудь выставке. Обычно у них были самые низкие цены, хотя договариваться с ними приходилось порой с неимоверными усилиями. Но все это уже в прошлом, сейчас коммуникации между Россией и Китаем выстроены, и максимум, что мы можем закрывать – логистику.

Первый шаг для тех, кто решил пойти по пути сотрудничества с Китаем, заключается в выборе ниши. Какой товар ты будешь продавать? Изучи конкуренцию в России, найди поставщиков в Китае, все посчитай и реши, будет ли тебе выгодно везти товар напрямую. Крупные компании, продающие в России китайские товары, размещают свой заказ за полгода до старта сезона – это десятки контейнеров с хорошей предоплатой; только тогда поставщик предлагает самые низкие цены. Если ты насчитаешь хотя бы 10-15 % выгоды, то задумайся о времени, на которое тебе придется «заморозить» деньги. Заказ товара, доставка, растаможка занимают от полутора месяцев до полугода – готов ли ты потратить это время, чтобы самостоятельно привезти товар из Китая?

Если ты хочешь производить эксклюзив под собственным брендом, то придется сотрудничать с этой страной напрямую. Предложение в Китае на этой ниве огромно! Создавать продукцию под своим брендом можно двумя разными способами. Так, ты можешь использовать уже готовую продукцию и размещать на ней свой логотип или разрабатывать ее под себя изначально. Если продукт сделан из пластика или, например, резины, то ищи соответствующее производство, отправляй техническую документацию, и довольно скоро тебе ответят, можно произвести такой товар или нет.

И снова возникает вопрос: нужно ли самому ехать в Китай, когда найдешь тех, кто готов все произвести? Конечно, можно выстроить работу дистанционно. Но если ты заинтересован работать с Китаем «в долгую», тебе рано или поздно придется купить билеты и полететь туда самому.

Такое путешествие может оказаться весьма полезным. Рассмотрим китайский рынок изнутри, побываешь на разных фабриках, – только договорись с ними о встречах заранее и найди помощника из местных, который будет тебе переводить. Это не слишком дорого, но ты сразу же поймешь, имеет ли смысл дальнейшая работа в этом направлении. Быть может, ты привезешь с собой абсолютно новые идеи! Я не раз наблюдал ситуации, когда клиенты приезжали за одним товаром, а уезжали с совершенно другим.

Помимо фабрик Китай интересен также огромными оптовыми рынками, на которых представлена продукция сотен производств. Здесь можно выбрать товары на любой вкус – потому что рынок Китая бездонный! Наша компания пристально следит за производством гаджетов и сувенирной продукции. Слышал о CES? Это крупная выставка современных технологий, которая проходит в Лас-Вегасе и Шанхае, и, как только там появляются какие-то новинки, буквально через пару недель они непременно выныривают на китайских рынках, причем в десять раз дешевле. Китайское производство очень быстрое. Те же дорогие бренды одежды регулярно страдают от этого – не успеет запуститься новинка, как ее копия тут же появляется в Китае, и на товаре одних очень хорошо наживаются другие.

Стоит ли бояться, что у тебя украдут идеи? Вероятность этого, не скрою, крайне высока – особенно если идея действительно стоящая. В этом плане китайцы крайне ненадежны: им не стоит доверять секреты, да и условия договора они всячески постараются обойти. В Китае любят тех, кто платит, – и если ты заплатишь больше, то они полюбят тебя сильнее, чем других. Для них личные отношения не важны.

Многие люди, прилетая в Китай, удивляются местному гостеприимству: тебя могут водить по клубам, ресторанам и баням и даже вступаться за тебя в драке с другими китайцами, но важно помнить, что такое отношение к приезжим – просто-напросто часть их бизнес-культуры. Они обожают пускать пыль в глаза, чтобы наладить отношения и впоследствии заработать на тебе, зато, сотрудничая с ними, ты с удивлением обнаруживаешь, что какие-то пункты контракта, особенно те, где речь идет о качестве выпускаемой продукции, бесследно исчезли.

Их понимание качества очень сильно отличается от нашего. Для русских качество – это, к примеру, отсутствие клея на книжных разворотах, ровные строчки текста, не ломающиеся в первый же день технические устройства и т. д. Для них же продукт – это просто товар, имеющий цену, и эту цену обычно

определяют они сами. А подробных качественных характеристик у этого товара нет. Тебе придется мириться с браком, иногда составляющим до 30 % от партии – поставщики никогда не будут нести за него ответственность. Для китайцев важно в первую очередь поскорее получить деньги и как можно реже попадать под контроль качества. Они сами признают, что с русскими им тяжело работать именно потому, что мы слишком сильно их контролируем и хотим по низкой цене получить минимальный процент брака.

Китай давным-давно стал высокотехнологичной страной, славящейся своей качественной продукцией, но это качество отнюдь не является их фирменным знаком. Если ты купил плохой товар, и он был сделан в Китае, не думай, что всему виной страна-изготовитель; дело, скорее всего, в заказчике. Китайцы действительно могут производить и прекрасные товары: так, продукция Apple и Samsung изготавливается как раз там, на заводе Foxconn. По сути, Foxconn – это огромный город, где работают сотни тысяч китайцев. Свою продукцию они делают под заказчика: какие предъявляются требования, такое получается и качество. Медицинские приборы, бытовая техника, мировые бренды обуви (те же Nike и Adidas) – что только не создается на основе китайского производства. Да, здесь ты можешь купить отличные кроссовки в фирменном магазине примерно за 13 тысяч рублей (для удобства пишу цены в рублях). А в магазинчике через дорогу запросто найдешь похожую подделку за тысячу или даже за триста рублей, которая развалится уже через две недели или будет вонять на всю квартиру клеем. И то, и другое будет произведено в Поднебесной.

Бразилия – кофе. Германия – автомобили. Япония – приставки. Китай – все. Большинство товаров, если не почти все, произведено в Китае.

А еще стоит учитывать очень сильные культурные различия между нами и китайцами. Мы – безумно разные, и я до сих пор не могу поверить, что сумел прожить там столько времени. Порой мне казалось, что они инопланетяне! Китайцы не стесняются друг друга в общественных местах – могут высморкаться при тебе прямо в ресторане, щелкать семечки в поезде и кидать шелуху на пол прямо в твоём купе, их дети могут голыми лежать на асфальте, а родителям будет все равно...

Большие различия и в кулинарных предпочтениях: у них нет сыров, колбас, молочных продуктов, они почти не едят сладкого. Русскому человеку питаться исключительно китайской едой практически невозможно.

Бизнес-договоренности с китайцами всегда довольно шаткие, потому что они могут не понимать, о чем ты им рассказываешь, но не сказать об этом. Обязательно пиши им все, о чем с ними договариваешься – на бумаге, в договорах, где угодно! Контролируй их! Помни, что понимание качества у тебя с ними разное: то, что китаец посчитает отличной обувью, тебе покажется ночным кошмаром, который и даром-то не нужен. Их бизнесмены в процессе выполнения заказа могут менять условия сделки – в сторону, удобную для них, разумеется. Так, они могут увеличить срок выполнения заказа в два раза, могут увеличить цену производства, попросить доплату – по этим пунктам всегда нужно быть настороже.

Уровень жизни в Китае на момент написания этих строк оставляет желать лучшего. Да, там есть мегаполисы и небоскребы, в крупных городах в последние годы люди стали жить значительно лучше, но так или иначе большая

часть страны находится за чертой бедности. Стоит отъехать от города в соседнюю деревню, и все становится понятно. Некоторые семьи живут на 200 юаней (меньше 2000 рублей) в месяц, покупая только самое дешевое. Китай – страна контрастов. Он развивается очень быстро, но крупные инвестиции иностранных компаний поступают пока лишь в промышленные центры, которые разрастаются, наращивают свои технологии, однако стоит выехать за их пределы, и контраст потрясает. Именно поэтому Китай пока нельзя назвать развитой страной.

Там в ходу великое множество диалектов. Бывало так, что мой переводчик, китаец с севера, не понимал языка, на котором говорили его сограждане на юге. Люди там очень разные – и контрасты в Китае сильнее, нежели у нас, в России. Северяне, на мой взгляд, резкие и грубые, им далеко до гостеприимных южан. Есть и физические различия: южане темнокожи, а северные китайцы маленькие и неуклюжие. Зато на севере чаще держат слово – южане в этом плане выглядят более бессовестными.

Ты можешь заказать у них все, что угодно, заказать много, и это будет дешевле, чем в любом другом месте – вот главные плюсы, которые и отличают работу с Китаем. Другая наша компания Universal Gifts, например, занимается сувенирной продукцией. В России производство сувенирки, конечно, тоже развито, но далеко не в таких объемах – а производственные мощности Поднебесной позволяют выпускать ее в огромных количествах! И конечно, всегда по подходящей цене.

Самый легкий способ ведения бизнеса с Китаем – заказывать что-то на Alibaba.com оптом и перепродавать в России. Также ты можешь договориться с какой-нибудь российской компанией и привезти нужный им продукт самостоятельно – мои клиенты-оптовики в большинстве случаев как раз такие посредники. У них имеются знания, контакты с разными фабриками и опыт – поэтому в оптовой торговле с Китаем им нет равных! Однако не стоит думать, что Китай является ведущим лидером по производству во всех сферах. Так, в изготовлении бумаги или, например, стеклянной сувенирной продукции он уступает России и тем же европейским странам. Но все же в большинстве случаев он вне конкуренции.

Ключ 30

Китай – путь к богатству

Несмотря на то что я рассказал о большом количестве подводных камней при работе с Китаем, этот бизнес выгодный и перспективный.

Глядя на моих клиентов, можно сделать вывод, что этот бизнес на миллионы долларов. Они просто поставляют товары из Китая под своими торговыми марками в крупнейшие торговые сети. Некоторые из них начинали свое дело с тысячи долларов и раскрутились до невероятных масштабов.

Просто держи все под контролем, старайся досконально разобраться во всем сам и обязательно посети Китай.

Это уникальная и невероятная страна. Это мой второй дом.

Глава 12

Упаковка

Решение переехать в Москву было вызвано одной простой причиной: я перестал развиваться как личность и как предприниматель. Несмотря на то что я часто путешествовал, эти поездки не выводили меня из зоны комфорта. Жизнь шла своим чередом, и я каждый день ощущал, что все повторяется. Одни и те же люди, одни и те же вопросы. Мне становилось плохо от того, что я не могу выйти на новый уровень. Эта злосчастная зона комфорта – бич для любого предпринимателя! В моей жизни все шло слишком хорошо и спокойно. А еще – однообразно. Не было движения вперед, и у меня был ограниченный круг общения.

Учиться было больше нечему и не у кого, а часто летать в Москву я не мог – это было бы нечестно по отношению к Кате. Стало ясно, что выйти на новый уровень в бизнесе и в личностном развитии мне помогут только кардинальные перемены в жизни. И я буквально за одну ночь принял очень быстрое решение – переехать. Я полностью перерос Китай и был категорически не согласен с тем уровнем, который тот мог мне предложить. Да, я решил переехать в Москву.

Все прошло по стандартной схеме: было быстро принято решение и запущена его реализация. Катя была на тот момент в Благовещенске, решала какие-то вопросы с документами. Я ей позвонил и сообщил о принятом решении. Сказал: «Не возвращайся в Китай, бери билеты в Москву, а я соберу вещи и прилечу через несколько дней». Я попросил сотрудников принести мне наши фирменные коробки «Транзит-Плюс» и начал закидывать в них все подряд. К четырем утра я был полностью собран. На вопросы топ-менеджеров о том, что происходит, я отвечал: «Чуть позже все объясню. Просто мне очень важна эта поездка в Москву».

Итак, Китай не стал конечным пунктом моего пути. Мне предстояло вернуться в Россию. И сразу в столицу! Когда я прилетел в Москву, у меня было две цели: за два месяца организовать себе сотню полезных встреч и пройти качественное обучение. Я ходил на тренинги и конференции – в целом много учился, потому что в течение без малого шести лет, проведенных в Китае, я по учебе здорово соскучился. Мне не хватало знаний и мощного энергетического поля вокруг, было ясно, что именно они дадут мне возможность продолжить свой рост. Так и оказалось.

Черно-белый мир

Я уже писал, что зона комфорта – бич для любого человека, который хочет добиться значительного роста.

Тут важно прислушиваться к своим ощущениям, которые подсказали мне, что пришла пора выходить на новый уровень. Ощущения эти похожи на тревогу, апатию, беспокойство с нотками депрессии и раздражительности. Ничто не радует, мир теряет краски. Когда я чувствую это в себе, то становится ясно – пора совершать переход на новый уровень, действовать. В этот момент я принимаю решение очень быстро что-то поменять. Цели, город, страну, окружение, увлечения или даже сам бизнес.

Если ты испытываешь сейчас что-то похожее, не пей алкоголь, не жалуйся никому и не отправляйся отдыхать, начни совершать действия, которые перевернут твою жизнь. Круто ее поменяют. Так, как это было у меня.

Люди в Москве в плане интеллектуального развития оказались чуть ли не на порядок выше тех, с кем я раньше общался. Я обошел бизнес-школы и купил самые престижные программы обучения. Это было круто – когда я пришел туда и увидел вокруг таких же предпринимателей, то сразу почувствовал себя в своей тарелке. Со мной рядом учились руководители крупных компаний: строители, производственники. Были также девушки, хрупкие и милые, которые зарабатывали даже больше, чем эти самые производственники и строители. Я каждый день записывал десятки интересных мыслей, которые меня посещали в процессе обучения. Я ходил на встречи до глубокой ночи, утоляя свою жажду знаний.

В учебной группе нас было 25 человек. Бизнес каждого подробно разобрали, и мой, конечно, тоже. Я стал решать поставленные менторами задачи. Полностью разрушив свой бизнес в Китае, я создал его заново в Москве. Здесь теперь находился мой головной офис.

Когда я покинул Поднебесную, мои топ-менеджеры остались там, чтобы продолжать руководить компанией. С ними у меня случилась крайне неприятная история.

Топ-менеджеры в любой компании – правая рука собственника: тот определяет их задачи, ставит цель, и они двигаются к ее реализации или, как минимум, не препятствуют ей. Мои же категорически не готовы были менять что-то в компании, держались за устоявшееся, и как только я предложил им переехать

в Москву, чтобы здесь масштабировать бизнес, они, как один, ударили по тормозам и устроили самый настоящий саботаж.

Самая большая ошибка считать, что другие все понимают так же, как ты, и думают так же. Я оказался не прав, мои люди не были готовы к изменениям.

Закончив обучение, в один из дней я решил написать каждому топ-менеджеру письмо. Это можно было назвать предложением, которое в тот момент, как мне казалось, способно было изменить не только вектор развития компании, но и самих людей, в ней работающих. Я писал о том, каких результатов мы достигли, каков наш нынешний уровень. Поблагодарил каждого из них и перешел к своему предложению. Оно начиналось так: «Каждый из вас живет в Китае не первый год, и, наверное, вы чувствуете, что в вашей жизни ничего не меняется. Уверен, что вы хотите развиваться, но вокруг лишь постоянный вакуум». Далее я предложил им занять те же самые топовые позиции, но только в Москве. С зарплатами топ-менеджеров лучших банков. Я обещал, что здесь мы выйдем на новый уровень. Одним словом, предлагал им поменять свою жизнь и принять для себя те же решения в пользу развития, какие принял сам двумя месяцами ранее. В конце я написал цитату, которую увидел накануне на рекламном плакате: «Настоящий талант – это умение сделать правильный выбор» – кажется, так там было написано.

Они сообщили мне, что письмо получили. Спасибо, мол, скоро ответим. Я даже успел заблаговременно обрадоваться, решив, что мы всей командой продолжим работать в Москве и будем строить компанию мечты. Прошло два дня, затем неделя, еще две недели... Но ответа так и не пришло ни от одного из них. Я не хотел давить, потому что понимал, как сложно сделать подобный выбор. Но все же наступил момент, когда ждать дальше было уже невозможно.

Все они ответили мне отказом. Это был не жесткий отказ. «Дима, спасибо, но мы не можем уехать», – писали они. Потому что одно, второе, третье... Может, как-нибудь потом, но точно не сейчас. Сначала я решил, что эти люди не готовы были принимать важные решения так же быстро, как я. Но позднее выяснилось, что имел место стовор – никто не будет давать положительный ответ, и именно это не даст возможности перенести командный центр в Москву. У меня, по их расчетам, не останется выбора, и я соглашусь оставить все как есть.

Я купил билет в Китай. Сообщил за день о приезде, написав, что проведем совещание и подумаем, как нам дальше жить. Приехав, собрал всю команду и говорил примерно тридцать минут о планах на будущее и о предстоящих переменах. В конце выступления назвал фамилии топ-менеджеров, которым отправлял письма, и сообщил всем об их отказе от выбранного мной курса. Я тут же сказал, что в их работе наша компания больше не нуждается, и они смогут получить расчет и отступные в ближайшие дни. Уволенные топы вели себя неоднозначно. В глазах многих я увидел шок, в некоторых – злость. Начался галдеж: «А где гарантии, что ты нам заплатишь?» Я лишь сказал: «А я хоть раз кого-то здесь обманывал?»

Затем обратился к остальным: «Поднимите руки те, кто готов продолжать работать в компании». Подняли руку все. После назвал фамилии новых топ-менеджеров, которых уже набрал в Москве, и попросил уволенных передать им дела. Я своими руками обезглавил китайский офис. Таким образом, процесс

переноса компании в Москву стал необратимым. Были назначены временные руководители, и все завертелось с новой силой.

Все, что ни делается – к лучшему. После этого моя компания выросла в 2,5 раза за полгода. Но я хотел все сделать иначе, никого не увольняя, дать своим людям шанс сделать большой шаг вперед вместе со мной. Я готов был платить им в два раза больше, чем тем, кого взял в итоге в Москве. Но страх перемен в людях оказался сильнее здравого смысла. Более того, я никого не отправлял в неизвестность, все сделал сам – приехал в Москву и подготовил. Но даже этого оказалось в итоге недостаточно.

Топ-менеджеры – это твои партнеры, соратники. И они проверяются в такие периоды. Сильные тебя поддержат и помогут, слабые – соскочат на ближайшей остановке.

Ключ 32

Курс лидера

Компаниям, как и людям, свойственна стагнация. И периодически приходит время принимать быстрые решения и резко выходить на новый уровень.

Если при этом сотрудники не готовы к изменениям и тащат компанию вниз, то от них надо сразу избавляться, «спускать дурную кровь». Каждый предприниматель должен обладать решимостью сделать это. Уметь принимать решения, влияющие на жизнь всех, кто трудится в твоей компании. Только принимая такие решения, ты можешь спасти свой бизнес от стагнации и смерти. Я уверен, если предприниматель будет бояться сделать это и станет идти на поводу у своих топов, компания неизбежно покатится вниз. Рядом с тобой, как рядом с президентом, должны быть только те, кто поддерживает выбранный тобой курс.

Первый круг людей вокруг тебя – твои самые сильные воины, отбирать их – твоя главная компетенция как предпринимателя. Всего, на мой взгляд, важных компетенций у предпринимателя должно быть три: умение выстраивать стратегию, привлекать ресурсы (инвестиции, связи), формировать первый круг.

В общем, в Москве я нашел все, к чему стремился: качественное образование, достойное окружение, свободу от рутины бизнеса. Все это было у меня в планах! А еще, когда я ходил на бизнес-обучение, у меня появился план обучать самому – и я был уверен, что справлюсь с этим. Мысль о том, что я

буду помогать предпринимателям развивать их бизнес, невероятно меня мотивировала.

На тот момент я полностью вышел из операционного управления своей компанией и в общепринятом понимании стал свободен. Я мог позволить себе отдыхать сколько пожелаю, заниматься какими угодно вещами. Но когда я остановился, то понял, что это не мое. Однообразие вызывает у меня тоску, даже упакованное в красивые места и вещи.

Тогда я понял, что предприниматель проходит за свою жизнь четыре глобальных уровня:

1. Закрытие базовых потребностей.
2. Желания и мечты – они реализуются и достигаются.
3. Появляется потребность отдавать, делиться с другими: знаниями, возможностями, средствами.
4. Хочется изменить мир к лучшему.

Тебе нельзя останавливаться. Если говорить о стабильности – то ее не будет. Да, ты, возможно, почувствуешь ее на какое-то время, но это – путь в никуда. У моего друга в свое время было много недвижимости в центре города, и он лет десять-пятнадцать просто поживал на лаврах. Но вот пришел новый мэр, и его торговый центр взяли и снесли, не заплатив ни единой копейки. Друг остался без бизнеса, с деньгами, которые быстро иссякали. Сейчас ему 38 лет, и он пришел ко мне, чтобы узнать, как создать свой бизнес.

У тебя не может быть всегда все хорошо! Предпринимательская история – это нестабильность, особенно если ты собираешься круто поднимать свой уровень жизни. Да, он будет расти, но ты должен диверсифицировать свои активы и защищать себя от внешних факторов. Я не могу оставить близких ни с чем. Когда из жизни ушел мой отец, наша семья фактически осталась без средств к существованию. Я помню, как к нам приходили из налоговой, как приставы опечатывали спецтехнику, как сотрудники отцовской компании растащили ее на куски, и у нас не осталось ничего. Я не хочу снова пройти через это. Мы не знаем, сколько проживем, но надо стремиться к тому, чтобы все везде было защищено по максимуму. Первое правило – не держи все яйца в одной корзине. Хеджируй риски. Пусть у тебя будет депозит на черный день, часть средств в валюте или даже криптовалюте, еврооблигациях. Твой золотой запас. Второе правило – не стой на месте, не зевай, смотри в оба, чтобы не пропустить угрозы. И не всегда она является извне. Застой внутри – еще хуже.

Будь стратегом, думай не только о том, что может твой бизнес развить, но и о том, что может его убить.

Составь список из десяти пунктов (репутационные риски, недобросовестная конкуренция, поправки в законодательстве, новые технологии и т. д.) и придумай, как хеджировать все это. Предвидь разные варианты развития событий и будь к ним готов.

Принцип «Шахматы вместо шашек» говорит еще об одном. В шашках у всех фигур одни и те же способности, они ходят одинаково. В шахматах фигуры имеют разные возможности: ходят по-разному. И игроки учитывают это во время игры, перемещая фигуры в те места, где их возможности будут максимально эффективны. Если перенести этот принцип на бизнес, то он говорит о том, что надо учитывать сильные стороны своих сотрудников и давать им задачи (ставить в положение на доске), с которыми они справятся лучше других. Не надо всех гнести под одну гребенку. Старайся управлять компанией так, как если бы ты играл в шахматы. Просчитывать риски и учитывать силу и возможности фигур.

Я давно понял, что жизнь одна – и надо взять от нее все, что только можно, а потом уйти, оставив то, что взял, и добавив что-то полезное от себя следующим поколениям. Для меня жизнь – это я сам. Да, как минимум, семья меня волнует всегда, но я должен думать и о себе. Не знаю, почему многие не осознают, что они проживают свою жизнь впустую, не делая ничего, чтобы выйти из порочного круга, даже не пытаюсь превратить свою жизнь в постоянный праздник, в смакование каждой отведенной тебе минуты. Люди должны понимать ценность времени – так же, как и ценность успеха.

Когда я встретился с Грантом Кардоном, американским долларовым мультимиллионером, он сказал мне очень важные слова. «Успех – это твой день, и в этом дне есть 15 часов, которые ты можешь потратить на что-то». Спроси себя, что конкретно ты можешь успеть сделать за эти пятнадцать часов, чтобы приблизиться к своей цели хотя бы на шаг. И делай это изо дня в день, отбросив все остальное. Если ты будешь методичен и непреклонен, то придешь к своим целям достаточно быстро. Как правило, наши пятнадцать часов каждый день проходят одинаково – сжигаются и исчезают. И каждое утро у нас появляется новая возможность приблизиться к своему успеху. Каждый принимает эту истину в положенный ему срок. Я осознал это рано и очень хочу, чтобы ребята, особенно те, кто учится сейчас в школе или университете, поняли: именно сейчас эти 15 часов могут работать на вас! Ну а если тебе, мой читатель, 35-40 лет, то в этот момент ты должен проснуться. Как правило, 90 % людей в твоём возрасте спят – но я хочу, чтобы ты прожил наконец-то свои 15 часов! Не важно, сколько тебе сейчас лет – важно, что ты сделаешь сегодня! Ты можешь изменить свою жизнь в любой момент, перевернув все буквально в один день.

У меня есть давний друг, Эдуард Афанасьев, который был рядом со мной во время самых важных событий в моей жизни. Предприниматель и хороший

семьянин, прекрасный товарищ. Ему 47 лет. Он может найти общий язык буквально со всеми – и со взрослыми, и с детьми, и с подростками. Но все это время Эдуард словно спал, спал лет пятнадцать, и лишь недавно ему удалось проснуться, когда мы подписали декларацию, что ему удастся похудеть на 17 килограммов за полтора месяца. Он сделал это! И продолжает выполнять свои обещания до сих пор – бросил пить и отправился со мной в экспедицию на Эльбрус. Эдуард стал мотивированным и нацеленным на успех. Некоторые и в восемнадцать не живут такой активной жизнью, а он начал жить, жить настоящей жизнью – и я горжусь им! Каждый так может.

Москва – пожалуй, лучший город на Земле. Я обожаю Москву за ее энергетику, за то, что она не дает мне возможности расслабиться. Держит в тонусе, в том ритме, который лично мне очень комфортен. Здесь много умных и успешных людей – здесь слишком много успешных людей, и каждый из них помогает тебе поднять твой уровень, как нигде в другом месте! Мне нравится соперничество, нравится, что вокруг возвышаются офисы крупнейших корпораций, нравится, что весь российский бизнес сосредоточен здесь, и то, что здесь принимаются важнейшие для страны решения. Я нахожусь в эпицентре глобальной экосистемы, – и самое главное – нахожусь дома, на своей Родине. Я понял эту экосистему еще в то время, когда открыл здесь свое представительство, за три года до переезда. Наш филиал успешно работал, и когда я приезжал в Москву, то чувствовал, что живу здесь по-настоящему. Я просыпался в шесть утра и планировал свой день – десятки встреч!

Я считаю Москву идеальным городом для предпринимателя. Если ты чувствуешь в себе силу – приезжай в этот город. Ты ничего не потеряешь, когда окажешься здесь! Я уверен: если человек талантлив и у него есть потенциал, он сможет по-настоящему раскрыть себя только в мегаполисе. Приезжай именно сюда, здесь ты найдешь единомышленников. Москва для нас – сильных и рискованных, – она нас принимает и дает нам все, что нужно. А вот лентяев и халявщиков съедает и переваривает.

Я переехал в столицу в сентябре 2015 года. Одной из важнейших задач было создать себе мощное окружение – людей, с которыми я буду расти. В идеале – чтобы они занимались бизнесом, но необязательно: это могли быть абсолютно разные люди. Москва будто создана для бизнеса: денег много, клиентов много, а с москвичами легче всего разговаривать на языке цифр и взаимной выгоды. Мне сразу стало ясно, что нужно обрастать связями именно в бизнес-тусовке, потому что люди здесь привыкли помогать друг другу.

Мне посоветовали не торопиться покупать квартиру и присмотреться, для начала арендовав что-нибудь. Когда я увидел цены на квартиры, то какое-то время не мог отойти от шока – никакого сравнения с Благовещенском! Я понял, что мне будет тяжело расставаться с такими деньгами. И это несмотря на то, что я был основателем нескольких успешных бизнесов!

Помимо своей основной компании, я вошел в качестве учредителя в Universal Gifts – компанию по производству сувенирной продукции. А третьим моим успешным проектом стал Tourister, предлагающий эксклюзивные путешествия по миру. Изначально это был некоммерческий проект. У меня часто так происходило: я не думал про деньги, а просто создавал то, что мне нравится. Tourister я придумал для себя. Я мечтал о некоем эксклюзиве – тотальной перезагрузке для предпринимателей. Мы начали все вместе ездить в горы, путешествовать, и моя жизнь наполнилась еще более яркими красками.

Честно говоря, я обожаю необычные туристские тропы, но у меня не было таких друзей, с которыми я мог бы умчаться в какую-нибудь дичь, причем в любое время. И тогда я придумал туризм для предпринимателей. У меня все получилось – и людям это понравилось! Для многих наши путешествия стали лучшими в их жизни.

Моя первая экспедиция была в Непал. Я всегда любил горы и решил, что первый маршрут пройдет по Гималаям. Мы быстро собрали группу в интернете и полетели туда. С нами были туристы из Китая и Благовещенска – нам предстояло пройти почти 200 километров по горам, в жесточайших погодных условиях! Трое не выдержали и сошли с маршрута где-то на середине, вызвали вертолет и вернулись домой. Было ясно, что на мне лежит ответственность за всю группу, поэтому я обязан идти до конца.

Превозмогая боль, по 11 часов в день, с перевалами, спусками и подъемами, мы упрямо шли вперед. Разумеется, без транспорта, с громоздкими рюкзаками на спинах. Для нас это было трудным испытанием, очень жестким. Не было связи, чтобы пообщаться, люди просто ждали, пока мы спустимся с гор; пришлось пить воду из ручья и есть кашу с макаронами; если источника воды не было, мы топили снег. Жили в палатках, там, где туристы проходят очень редко, – и я понял, что мне это нравится! Отсутствие зоны комфорта, постоянные сложности, когда ты должен переступить через себя и показать результат – вот то, что нужно предпринимателю!

Потом был горный массив Килиманджаро, самая высокая точка Африки, Монблан – самая высокая точка Евросоюза, за ним Орисаба – высочайший вулкан Северной Америки, потом вершина Кала-Патхар выше базового лагеря Эвереста. Затем Эльбрус, где я сломал палец и в итоге вершину не покорил.

Каждая вершина – это мой личный транзит через ад, в котором я умираю, чтобы заново воскреснуть. И вновь собирая экспедицию, как правило, говорю всем, что иду в горы словно в последний раз. Потому что таких ощущений нет в жизни больше нигде! Сложно описать чувства, охватывающие тебя, когда ты только поднялся на вершину: на глаза накатываются слезы, по телу бегут мурашки, а в душе – боль и эйфория от того, что ты победил самого себя и преодолел этот рубеж. Это невероятно, и каждый предприниматель обязан ощутить что-то подобное! Часто после того как люди идут и поднимаются в горы, они кардинально меняют свою жизнь. Потому что после тех трудностей, которые им пришлось преодолеть, после борьбы с самими собой их уже ничто не пугает. Они приезжают и меняют свою жизнь в корне, потому что обрели в горах бесстрашие.

Я хочу покорить все семь высочайших вулканов планеты.

Самым тяжелым моим походом была экспедиция на Монблан. Двадцать три часа штурма! Мы начали восхождение в час ночи и закончили только около полуночи следующего дня. Все это время мы шли в нереально тяжелых условиях. Я тогда очень боялся высоты, и это был дополнительный стресс. Идти было трудно: мы карабкались по отвесной скале, а под нами зияла пропасть глубиной в 300 метров. Узкая тропинка с перилами из троса, а за ней обрыв. Любой из нас мог упасть! Повсюду висели таблички в память о погибших альпинистах.

Тогда я отчетливо понимал, что, по сути, я вообще не альпинист, а обыкновенный парень, который решил побороться со своими страхами. Много

энергии я тогда потерял как раз из-за страха – и когда все же поднялся на скалу, то почувствовал, что силы покинули меня. А дальше был ад... Мы шли со скоростью «в полступни», навстречу нам дул пронизывающий ледяной ветер, а под нами простирался белый ледник. Стоило остановиться – и ты сразу же начинал замерзать. Мы подтягивали друг друга, двигаясь в связке, а когда до вершины оставалось 500 метров, наш путь преградила глубокая расщелина. Нам нужно было ее перепрыгнуть – и тогда я вдруг сказал, что не пойду дальше. Я отцепил карабин и понял: мой маршрут закончился здесь. Мне было очень страшно. Я почему-то был уверен, что непременно туда провалюсь. И этот страх высоты, вся эта история стали для меня важным жизненным уроком. Попросил своих ребят двигаться дальше без меня. Вышло солнце, меня начало пригревать, я понял, что точно могу не идти и переждать, пока команда сходит вверх и вернется.

Ко мне подошел мой друг Женя Осколков и сказал мне, что мой страх – это области тьмы моего мозга. Он ненастоящий, и успех, а также все мои цели находятся за этой расщелиной. И если я сейчас не сумею совладать со своим страхом, он останется со мной навсегда. Я попросил его не давить на меня. Он не стал спорить, отцепил карабин, сделал маленький шажок через эту расщелину и пошел дальше. Для него это было так просто! Мне было очень плохо, у меня текли слезы, и я понял, что не могу вернуться обратно. Я аккуратно взялся за веревочку, качнулся... и сделал этот шаг. У меня была сильнейшая одышка, сердце попыталось выпрыгнуть из груди, но вместе с тем пришло понимание – я это сделал! Мы поднялись на вершину, все плакали и обнимались, и это было нереально круто! Мы поднялись на 2500 метров и одновременно спустились вниз, прыгнув оттуда с парашютами! Тогда я в очередной раз поборол свой страх.

Страх часто мешает нам жить и развиваться, и со своими страхами надо бороться на протяжении всей жизни, пока не стало слишком поздно. Страхи, если их побороть, подарят тебе уйму энергии! После того случая я прыгнул с парашютом с высоты 4000 метров. Это было в Дубае: я выпрыгнул с инструктором из самолета, я кричал, не понимал, что происходит, но после прыжка перестал бояться высоты. Иди прямо навстречу своему страху через боль и страдания. Борьба со страхами – самый короткий путь к саморазвитию. Поход в горы для меня – это маленькая жизнь. Я понимаю, что значит договариваться с самим собой, ставить перед собой цели, как достигать их. Если вернешься обратно – будешь отступать всю жизнь! Я не могу двигаться назад, я просто не позволяю себе этого. Сделав однажды шаг назад, ты будешь думать, что это нормально. Я же должен всегда достигать своих целей.

Страх сковывает и забирает много энергии. Если ты продолжаешь его подпитывать, то развития не будет – это надо помнить.

Страхи – это игра твоего разума, области тьмы, в которой находится огромное количество сгустков энергии. И в тот момент, когда ты будешь идти прямо на свой страх, не отводя глаз, ты сможешь раскрыть в себе очень большой потенциал и совершить по-настоящему серьезный прорыв. То есть это реальная точка роста и шанс выйти на новый уровень.

В экспедициях также проявляется умение работать в команде. В горах ты можешь увидеть, каков человек на самом деле: стрессы и напряжение выворачивают скрытые стороны характера наружу. Люди, скрывающие свои негативные стороны в обычной жизни, в горах начинают вести себя просто отвратительно – они показывают свое истинное лицо. Помогать ближнему, тому, кто идет с тобой рядом, подбадривать, протягивать руку – все это превращается в серьезную проблему для многих. Это и есть жизнь.

Но вернусь к своей истории. Когда я переехал в Москву, то из-за нагрузок на время потерял цель стать лидером в своем бизнесе. У меня не было такой задачи, и долгое время я даже не следил за состоянием рынка. Однако через полгода я взялся за дело: начал ставить цели для нового топ-менеджмента и понял, что из всех лидеров в своей нише, которых я знаю, я стал первым. Первым по количеству заказов, по тому, сколько у нас было клиентов и лидов. Ни у одной другой компании такого не было! Мы выросли сразу: по деньгам, по заказам, по всему. И я наконец-то смог сколотить тот костяк команды, с которым был в состоянии уверенно штурмовать любой бизнес. Не важно, что будет с ним, что я запланирую – эти люди последуют за мной и пойдут до конца!

Но вернемся к истории моего бизнеса во время переезда в Москву. Руководителем моего склада на Дальнем Востоке был Алексей Николаев, который поддержал меня в самом начале моего бизнес-пути, я решил позвонить ему и пригласить на встречу в Москве. Я не говорил ему про тему нашего разговора, но думаю, что он догадывался, о чем пойдет речь. За последние два года мы с ним так качественно наладили работу, что практически перестали общаться лично. Прилетев в Москву, он смог увидеть столицу с того ракурса, с которого видел я. Дорогие рестораны, элитные бутики, красивые бизнес-центры – я показал Москву с самой приглядной стороны, как картинку из нашей с ним давней мечты. Никаких метро, рынков и обшарпанных районов. Мы много общались, встречались с руководителями крупных компаний – уровень жизни в столице впечатлил его очень сильно!

Мы снимали с ним квартиру посуточно, и однажды, после долгого дня, наполненного тренингами и встречами, я сообщил ему о том, что решил переехать. Я доверял ему и нуждался в его поддержке, мне хотелось, чтобы он последовал за мной. Конечно, он мог отказаться и остаться работать в Благовещенске, я не был против, но случилось иначе: Леша подумал ровно четыре секунды и согласился. И когда он это заявил, я понял, что дополнительных вопросов не требуется. Именно поэтому я до сих пор делаю бизнес с этим человеком. После переезда ему было очень тяжело – Леше

пришлось расстаться на время с девушкой, которую он безумно любил. Она работала журналистом в полиции. Тогда Леша просто сообщил ей о своем решении и переехал в Москву строить наш бизнес, оставив ей право решить самой, чего она хочет. И вот, я еще закрывал вопросы в Китае, а он уже был в Москве с тем, чтобы все настроить и подготовить к моему переезду. Мой друг справился на «отлично». И сейчас, по прошествии долгого времени, я могу сказать, что полностью в нем уверен.

Моя жена Катя еще до переезда начала заниматься финансами компании. Она не была финансовым директором изначально, но когда я расходился с топ-менеджерами, то заранее предупредил Катю, что ей нужно будет взять все финансовые вопросы в компании на себя. Она согласилась тут же, и мы вместе с Алексеем взялись за создание нового командного центра в Москве. Конечно, пришлось нелегко: у нас уже была огромная база клиентов, нам нужно было обрабатывать их заказы, а вокруг творилась полная неразбериха. Такой непростой период длился около трех месяцев. Но мы выстроили все заново, набрали новую команду топ-менеджеров в Москве и провели это так гладко, что тут же возобновили рост. И я понял: нельзя бояться все ломать и выстраивать заново, нельзя бояться перемен! Далее необходимо было создать работоспособный отдел продаж: с маркетингом я всегда был «на ты», но с продажами все обстояло не так хорошо. К нам обращалось много клиентов, а обрабатывать их заказы мы иногда просто не успевали.

Заново выстраивая свои продажи, я сформировал еще один запрос – на систему мотивации сотрудников в Москве. В столице она должна была существенно отличаться от китайской: там нам нужно было снимать квартиры сотрудникам, оплачивать транспорт, питание и многое другое. В Москве же людям просто нужны были деньги.

Как сделать так, чтобы сотрудники всегда находились в тонусе? Первым делом я взялся за создание системы мотивации для будущего топ-менеджмента. Я привязал ее к результату. Важным фактором их развития было постоянное увеличение плана продаж – каждые два месяца он должен был органически увеличиваться на 15 %. Компания должна была расти независимо от сезонов и работоспособности отдельных сотрудников. И это было правильное решение.

Сейчас мы уже создаем некую динамику: одни направления нашего бизнеса развиваем быстрее, другие стараемся держать на стабильном уровне, оставляя небольшой задел для будущего роста.

В первые же дни после запуска мы поставили на все направления план «+15 %». Нам было куда расти. И в один прекрасный момент нам пришлось сознательно сбавить обороты – рынок был не резиновым! С тех пор в нашей компании многое поменялось: мы похоронили множество продуктов и услуг, не приносящих прибыли, пережили два кризиса, оставили позади огромное число конкурентов, преодолели взлеты доллара, которые особенно сильно ударили именно по компаниям, работающим на международном рынке.

И я научился чувствовать эти изменения и потрясения. Каждый предприниматель должен уметь чувствовать их, принимать быстрые и кардинальные решения по стратегии. В этом я всегда держал планку. Во время кризиса 2014 года, когда количество заказов начало стремительно падать, а компании в Китае пачками увольняли своих сотрудников, я как-то раз вышел в зал и, объяснив ситуацию на рынке, пообещал не увольнять ни одного

сотрудника. В ответ, однако, попросил всех выложиться на 300 %. Сам же, как обычно, сконцентрировался на маркетинге. Я зарядил своих людей энергией, замотивировал их, они снова были во мне уверены, и, сомкнув ряды, мы пережили кризис! Думаю, свою роль сыграл пусть небольшой, но опыт в управлении компанией и людьми.

Нельзя устраивать панику на корабле, мечась, крича без дела и увольняя всех подряд. С опытом ты это понимаешь. С опытом приходят хорошие решения, важные слова и смелость. Ты чувствуешь, ты знаешь, что нужно сделать. Но сможешь ли воплотить свои знания в дела – уже другой вопрос. Не каждому предпринимателю это под силу. Смотреть на других и делать так же – удел слабых, а выстроить свою стратегию и пойти на двойной риск, особенно в кризис, способны немногие. Я делал так – и мы выживали.

Ключ 35

Спаситель

Во время кризисных ситуаций лидер должен немедленно начинать действовать. Нельзя ждать и надеяться, что все само собой образуется.

Не обращай внимания на конкурентов и не ориентируйся на них. Действовать надо быстро. Люди смотрят на своего лидера и ждут, что он сможет сделать – поэтому так важно проявить себя. Задай вектор развития, замотивируй людей, напитай команду своей энергетикой, и сотрудники пойдут за тобой. Вера в лидера, особенно в кризисных ситуациях, – это огромная сила. Люди могут сделать невозможное, не стоит недооценивать свою команду.

Сейчас я хочу затронуть очень важную тему: подчеркнуть значимость упаковки для любого бизнеса. По сути, она делает так, чтобы «точки касания» с клиентом работали на твою прибыль, будь то маркетинг-кит, презентации, коммерческие предложения и даже вывеска на твоём магазине. Упаковка – это также и то, как выглядят твои группы в соцсетях, сайт, офис, сотрудники, стенды на выставках и многое другое.

Упаковка – это способ донесения информации о твоём продукте. С помощью зрительных образов ты доносишь до покупателей ценность своего продукта и объясняешь им, чем он лучше других, чем отличается от них, почему он стоит именно столько, в чем его инновационность и почему нужно купить именно у тебя. Именно на уровне упаковки начинается первое взаимодействие клиента с продуктом: как визуальное (зрительные образы), так и тактильное (возможность взять твой товар в руки). Улучшенный продукт и

привлекательная упаковка в совокупности составляют едва ли не 80 % успеха любого бизнеса.

Так, недавно я познакомился с владельцем сети «Теремок» – сейчас это компания с тремя сотнями ресторанов и 8 миллиардами рублей в годовом обороте. Когда в 1998 году они начинали свой бизнес с простых киосков, именно крутой фирменный стиль сыграл ключевую роль в их грядущем успехе. В то время как все остальные киоски представляли собой одинаковые маленькие железные домики, они привезли из Европы качественный брендинг и использовали его в своем бизнесе. Тем самым они создали фирменный стиль и привлекли огромное количество клиентов (не только местных жителей, но и туристов), после чего быстро начали развиваться.

В моем бизнесе упаковка также играет значимую роль. Иногда я даже не изучаю продукт, а сразу берусь за упаковку. То, как я его представляю, как я хочу, чтобы его видел клиент – вот что важно! Воздействие на клиентов можно осуществлять разными способами: сайты, логотипы, фирменный стиль, название компании, вывески, указатели, презентации, визитки, буклеты, меню и т. п. Все, к чему прикасается клиент, – это и есть упаковка. Она должна быть понятной, красивой и технологичной и при этом давать тебе возможность выделиться на фоне других – пусть конкуренция в России во многих нишах сейчас и слабая, но все равно есть.

Покажи, каков твой товар, и объясни клиентам, чем твой продукт превосходит все остальные. Помимо того, что упаковка может привести лояльного, теплого и готового к сотрудничеству клиента, она также дает возможность продавать товар дороже, чем продают твои конкуренты, и, увеличив степень теплоты клиента, осуществить быструю сделку. Мои продажи выстроены именно таким образом, чтобы клиент приходил и покупал быстро. В этом и заключается тактика наших продаж: в противном случае, со слабой упаковкой приходится сильно раздувать отдел продаж и преследовать каждого клиента. Я лично никогда этого не делал: пусть мой отдел продаж тоже не самый маленький, пусть у нас грамотно построена мотивационная составляющая, – это не самое главное. Самое главное – упаковка, и именно она дает возможность быстро проводить продажи. Покупатели знают, что приобретают, понимают ценность продукта. Клиент принимает решение о покупке именно в тот тонкий момент, на переходе от ценности к цене, и если раньше маркетинг и продажи представляли собой два звена, переходившие одно в другое, то сейчас между ними появилась упаковка. Также она дает возможность выжимать максимум из рекламного бюджета. От нее зависит конверсия в лид – в обращение или продажу.

Чтобы выбрать идеальную упаковку для своего продукта, надо иметь в голове четкий портрет своего клиента. Кто он? Мужчина или женщина? Сколько примерно лет, чем занимается? Какой уровень дохода и какой у него... характер? Ты скажешь: «Все мои клиенты разные! Есть мужчины и женщины, студенты и старики, и что еще за дурацкий вопрос про характер?!» И будешь прав. Дело в том, что люди действительно разные. Но если присмотреться, то ты поймешь, что ядро, то есть большинство, имеет все же схожие черты. На это большинство тебе и нужно ориентировать свою упаковку. Сделай все под них, настройся очень тонко на их потребности и характер. Ты возмутишься: «Вот, опять этот характер!?» Я объясню. Есть люди, которые совершают покупки, в основном чтобы удовлетворить свои потребности, например, решить какую-то проблему. Это практичные и прагматичные клиенты. Им нужно

максимально доказывать «полезность» твоего продукта и максимальную его эффективность в решении их проблемы.

А есть те, кто за счет покупки самовыражается, идентифицируется. Они покупают телефон Apple нового поколения не потому, что у них сломался предыдущий. Таким образом, они подчеркивают свой статус. И упаковка для них должна кричать о том, что этот продукт повышает статус в обществе как никакой другой. Понимаешь?

Есть люди, идеализирующие прежде всего семейные ценности. Информация для них должна преподноситься в соответствующем ключе: через заботу о близких, об их безопасности и счастье. И так далее.

Упаковка – один из главных факторов в бизнесе. Будучи хорошим маркетологом, с улучшенным продуктом и качественной упаковкой ты сможешь агрессивно войти на рынок, установить свои правила и откусить от него значимый кусок! Я строю бизнес именно таким образом, и наша упаковка во многом обеспечивает доверие наших клиентов. Есть люди, которые заключают с нами договор, не задавая вопросов о самом продукте – благодаря упаковке они уже знают о нем все.

Просматривая ленту в Instagram, я часто вижу, как некоторые продают платья посредством этой соцсети. Но одно дело, когда они выкладывают фотографии из обычного магазина или дома, где модель стоит на фоне ковра, и совсем другое – когда клиент видит перед глазами отретушированный снимок девушки в том же платье на фоне вертолета или роскошного автомобиля. Это две разных ценности для одного и того же платья – и все зависит от упаковки! В этом ее суть: при одинаковом продукте ты можешь установить совсем разные цены.

Ключ 36

Точка касания

Огонь-упаковка – это когда ты ответил на все вопросы своего клиента. Когда ты отлично выглядишь и последовательно подаешь информацию.

Огонь-упаковка – это когда модно и технологично. Когда люди принимают решение без консультанта по продажам. Когда покупают у тебя снова и снова. Принимаясь за продажи, выпиши тридцать самых частых вопросов клиентов, на которые тебе в будущем нужно будет ответить своей упаковкой. Если у тебя есть сайт, пусть он отвечает на эти тридцать вопросов.

Но не перегружай клиента! Сделай не более восьми слайдов, и пусть твои ответы будут зашиты в них. Научись мыслить как клиент. Как правило, собственники бизнеса думают, что их продукт выбирают, исходя из совсем других свойств, нежели в действительности. Иногда предприниматели и вовсе

не знают, почему их продукт продается – они даже не опрашивают своих клиентов. Позвони десяти клиентам, купившим у тебя товар, и спроси у них, почему они это сделали! Пусть перечислят реальные преимущества, которые повлияли на их выбор.

В упаковке все должно быть сделано качественно. Если это видео, в нем должен быть крутой продакшн – сделанный хорошей камерой, с монтажом и классными кадрами. Все, что ты вложишь в упаковку, должно работать в плюс! Например, если у тебя работают трое сотрудников, не пиши об этом на своем сайте. Если же у тебя огромный склад – напиши обязательно! Также и с возрастом компании: напиши о том, что твоя фирма 10 лет на рынке, но никогда не упоминай, если это всего лишь пять месяцев. Установи, что работает тебе в плюс, и заяви об этом; определи, что вызывает сомнения, и исключай это. Но только не нужно сочинять, пиши как есть.

Также важно рассмотреть кейсы. С кем ты работал, есть ли среди них известные бренды? Не упоминай про неизвестные компании. Если же твои клиенты очень солидные, например, такие как Сбербанк, который знают все – гордись этим! Таких клиентов ты можешь нарабатывать даже бесплатно, не беря денег за свои услуги или товар.

Научись понимать, что важно для бизнеса, а что нет. Так, фабрике по производству цемента вряд ли понадобится продвигать свою продукцию в Instagram – но, возможно, им потребуются сайт и презентации. Бизнес-вумен, занимающейся пошивом платьев, не нужен тот же маркетинг-кит, но вот продвижение в Instagram и других социальных сетях, а также интернет-магазин ей уже могут потребоваться. Например, для моего бизнеса необходим сайт, чтобы было куда гнать целевой интернет-трафик, маркетинг-кит, сувенирная продукция и полиграфия, в том числе визитки и буклеты – ведь мы каждый день встречаемся с клиентами. Также нам необходима упаковка офиса. Офис «Транзит-Плюса» настолько прекрасно выглядит, что главная задача наших менеджеров просто договориться с потенциальным клиентом о приезде к нам, потому что, приехав, в 95 % случаев клиенты начинают с нами работать.

Для того чтобы коснуться клиента, определи, где ты будешь его искать. Возьмем те же рестораны «Теремок» – им не нужны ни сайт, ни визитки, им куда важнее сделать крутую вывеску, вкусное меню и придумать интересные акции. Усиливай те стороны своего бизнеса, где происходит соприкосновение с клиентом.

Не забывай, что даже высокобюджетная упаковка может быть плохой. Так, дизайнеры в состоянии за высокую цену сделать тебе красивый сайт, который не будет выполнять своих функций: не поможет продавать товары и генерировать звонки клиентов. Дорогой дизайнерский сайт порой оказывается куда менее полезным вложением, чем одностраничный, написанный «на коленке». Главное – сделать упаковку качественно и правильно! Тот же сайт должен быть понятным и последовательным. Понятным – это значит, что текст написан простым русским языком и клиент сразу понимает, чем ты занимаешься и какой товар предлагаешь. Последовательность заключается в том, что ты отвечаешь на вопросы клиентов, пока они их даже не задали. Чем ты

занимаешься, что конкретно продаешь, почему они должны выбрать именно тебя, где ты находишься и как с тобой связаться – это основные пять вопросов, на которые нужно ответить в первую очередь.

Проще говоря – больше конкретики и меньше мишуры. Точечный подход, продуманность всего до самых мелочей – то, что тебе нужно.

Будущие предприниматели часто задают мне такие вопросы:

Что нужно знать, если ты собрался начать свой бизнес?

Какими навыками нужно обладать?

Конкретного ответа на них просто нет. Тебе не обязательно сразу понимать абсолютно все, даже если ты владеешь лишь обрывочными знаниями, но в самых разных областях, ты сможешь начать свое дело. Главное – хотя бы в двух компетенциях быть сильнее, чем другие! Точечный подход опять-таки. Мой друг Максим Гральник сказал бы, что главное в любом бизнесе – это формирование крутой команды и мотивация. Моя подруга Катя Уколова сказала бы, что без продаж и финансового планирования ни один бизнес не будет работать. А я бы назвал главными факторами успеха диджитал-маркетинг и персональный бренд. Каждый человек строит свой бизнес по-своему, делая акцент прежде всего на том, в чем он разбирается.

Проще говоря, если ты дизайнер и не умеешь делать больше ничего, кроме классного дизайна, – бизнес не пойдет. Нужно уметь либо продавать, либо хорошо упаковывать свою услугу, либо строить личный бренд. Важно все, но чтобы добиться успеха, достаточно быть профессионалом хотя бы в двух направлениях – например дизайне и продажах. Одного направления недостаточно.

Создание упаковки можно делегировать, но помни, что ни один человек никогда не выполнит за тебя всю эту работу. Собственник должен участвовать в процессе – так же, как в продажах и маркетинге. Я работал над созданием упаковки своих компаний и понял, что только предприниматель, досконально знающий свой бизнес, сможет сделать упаковку правильно. Ты можешь работать с каждым в отдельности – дизайнером, программистом и копирайтером – и быть менеджером проекта, а можешь обратиться в компанию, которая возьмет весь процесс на себя, а ты будешь лишь курировать ее работу.

Одно из основных достоинств моей компании – высокая клиентоориентированность. Был период, как ты помнишь, когда на нее в интернете выливали потоки грязи и фейковых отзывов недовольных клиентов. Но моя упаковка оказалась прочнее. Ей удалось отбить негатив! На моем сайте были размещены кейсы наших клиентов (отчет о том, что, куда и как мы поставили) – крупных и уважаемых компаний, они стали показателем нашей реальной работы, а вот люди, написавшие «чернуху», не имели в своем активе ничего, в том числе и доказательств.

Обращай внимание на критику – но помни, что она должна быть обоснованной. Следи за отзывами, комментариями в сети, упоминаниями бренда компании и твоего личного, подключай пиарщиков и работай со своей репутацией.

Будь готов к клевете. Часто конкуренты действуют с ее помощью: чувствуя свою слабость, они начинают давить негативными комментариями, хакерскими атаками и т. д.

Да, ты можешь действовать агрессивно, но оставайся честным.

Агрессивность – это стремление быстро и масштабно действовать, заявлять всем о себе и своих планах, чтобы все вокруг понимали: на рынке появился новый игрок и с ним придется считаться. Конечно, в понятие агрессивности входит и сильный маркетинг, и инновационный продукт, и пиар в СМИ – любые действенные способы зацепить клиента. Агрессивность означает и то, что ты можешь выиграть за счет продукта, а не цены. Не стремись искать преимущества в уменьшении ценника, так как в худшем случае ты можешь сломать собственный рынок. «В короткую» – да, легко победить, но «в долгую» проиграешь, тебе придется уйти.

Да, ты можешь сделать дешевле качественный продукт, но тогда тебе придется переместиться в более бюджетную рыночную нишу, где конкуренция намного сильнее. Ты можешь сделать свой продукт дешевле на пару процентов – это станет определенным преимуществом на старте бизнеса. Но продавать дешевле один и тот же продукт, причем уменьшая цену на 30–50 %, не имеет никакого смысла. Тебе придется удерживать цену, и ты не сможешь зарабатывать на своих продажах. Ломать рынок – глупо. Лично я выравнял свои цены с ценами конкурентов, но с моей упаковкой и агрессивным маркетингом все равно получил преимущество.

В качестве примера можно рассмотреть известный всем Apple, который создает свой продукт для тех, кто ценит качество и престиж. Люди уважают эту продукцию и ее упаковку. Apple «подсадил» на свой товар сотню миллионов приверженцев. Дизайн, название – все это упаковка, которая позволяет человеку чувствовать продукт и понимать, что он лучше, чем другие. Недавно запустился в продажу iPhone X – самый дорогой смартфон на рынке, очереди за ним достигали пяти тысяч человек. А тот же Xiaomi завоевывает нишу тех, кто считает деньги. У него тоже есть будущее – он показал отличный результат на внутреннем китайском рынке, сделал качественный и дешевый продукт и просто забрал новый рынок. Он не стал конкурентом Apple, а направил свой маркетинг на другой сегмент и других покупателей.

Изменение упаковки компании похоже на смену имиджа человека. Например, сегодня ты можешь прийти на встречу в растянутой футболке, потому что ведешь переговоры на 10 тысяч рублей, но когда речь пойдет о 10 тысячах долларов, тебе придется выглядеть уже куда приличнее. Упаковка должна действовать подобным образом. Так, когда я стал позиционировать нас как крупную логистическую компанию, которая может вести диалог о больших суммах и больших заказах, – старый логотип, офис, склад по мере развития бизнеса перестали нам подходить.

Сменив логотип с птицей на изображение льва, мы заявили о себе как о компании, всегда отвечающей за свои слова и условия, прописанные в контракте. Большой офис и склад в тысячи квадратных метров подтверждали клиентам тот факт, что мы можем брать большие заказы и справляться с ними. Мой внешний вид, персональный бренд и харизма помогали мне убеждать важных клиентов в том, что мы лучшие на рынке. После этих изменений нас стали

воспринимать иначе – как крупного и серьезного игрока. Хотя все, что мы, по сути, сделали – изменили упаковку.

Глава 13

Персональный бренд и свобода

Упаковка – очень большая и важная тема, достойная отдельной книги. Здесь тема раскрыта настолько, насколько это нужно, чтобы начать свой бизнес. Теперь я хочу перейти к вопросу персонального бренда. Мне нравятся публичные предприниматели – я считаю, что публичность является большим преимуществом при ведении бизнеса. К тому же она дает некую защиту: даже если твой бизнес перестанет быть тебе интересным или перестанет существовать, ты всегда сможешь легко создать что-то новое.

Дональд Трамп – прекрасный пример миллиардера, публичного человека с масштабными целями, который доказал всему миру, на что способен. Предприниматель шел к президентству долго и неуклонно – и достиг его!

Олег Тиньков – еще один хороший пример предпринимателя из девяностых, который прошел путь от обыкновенного торговца до миллиардера, великого маркетолога, шоумена и человека с высочайшей капитализацией своего личного бренда. Какой бы бизнес он сейчас ни начал – тот полетит просто потому, что в нем будет звучать фамилия Тиньков.

Федор Овчинников – яркий пример того, как с помощью персонального бренда можно привлечь инвестиции в размере 116 миллионов рублей на открытие сети пиццерий («Додо Пицца»). Что он сделал? Он просто вел блог на своей личной странице в Facebook.

Тимати знают и подростки, и бабушки у подъезда. В свое время парень неплохо потрудились над созданием сильного личного бренда, и теперь он запускает бизнесы в разных нишах, и везде за его продуктами стоят очереди.

Я люблю таких людей – открытых, публичных, принадлежащих к числу тех, кто что-то меняет в этом мире.

Персональный бренд – это то, что о тебе говорят другие.

То, что говорят о тебе, когда тебя нет рядом. Когда ты выходишь из зала, все то, что остается за спиной, – это и есть твой личный бренд. А частота упоминания твоего имени – это капитализация. А еще то, сколько ты стоишь в деньгах. Не путай персональный бренд с брендом твоей компании. Суть в том, что вне связи с твоей фирмой персональный бренд может приносить тебе прибыль.

Чем больше твое имя на слуху, чем больше человек о тебе знают, тем эффективнее твой личный бренд. Так, капитализация моего личного бренда складывается из количества моих подписчиков, публикаций обо мне в интернете и людей, находящихся со мной рядом. Это своего рода рейтинг, и его могут поднимать люди, у которых я беру интервью, бренды, с которыми я работаю, компании, которые создаю, люди, на которых влияю, а также результаты моих проектов. Все это и есть капитализация личного бренда.

Как я уже писал, не так давно мы сотрудничали с сетью ресторанов русской кухни «Теремок» – занимались их рекламой, разумеется, за деньги и продвигали их бренд. Да, сейчас у них в обороте большие средства, но людей, интересующихся именно брендом, становится все меньше – и они это поняли.

Стало ясно, что у компании нет своего лица, нет во главе человека с высокой капитализацией личного бренда. Возьмите, например, Аркадия Новикова – его все знают, он в премиальном сегменте, и благодаря этому растет сеть его ресторанов. Оценивая ситуацию на рынке, «Теремок» заметил, что мало-помалу начинает сдавать позиции, несмотря на большое число своих точек. В итоге они осознали суть проблемы и теперь восполняют недостающий элемент в маркетинге. Они приняли решение развивать персональный бренд основателя компании, потому что это существенно увеличит лояльность потребителей их продукту. В наше время люди доверяют людям.

У публичности есть и минусы. Твоя жизнь становится очень прозрачной. В соцсетях отражается каждый выход на улицу, и ты должен быть к этому готов. Как я и моя семья проводим наше свободное время, какие у меня проходят деловые встречи – все это можно увидеть в Instagram, но это меня не напрягает.

Моя книга, безусловно, повлияет на мой личный бренд, но прежде всего – это возможность передать то, что я знаю, мой жизненный опыт большому количеству людей, которые смогут из него почерпнуть что-то для себя, стать лучше, поменять жизнь и найти свой путь. Потому что правильно сделанный выбор – это не столько талант, сколько навык. Этому я и хочу научить людей.

Выбирая путь публичного человека, помните о том, что существуют репутационные риски. Часто мне приходится отказываться от участия в тех или иных мероприятиях, которые выглядят сомнительными и могут плохо сказаться на моей репутации. Но есть те, кто становится известным при помощи поступков разной степени мерзости. Думаю, такая публичность мало кому нужна. Делись знаниями, делись частью своей жизни и будь для кого-то примером. Держи планку и все время ее повышай, чтобы люди, которые следят за тобой и хотят быть на тебя похожими, росли вместе с тобой. В этом плане я испытываю огромное чувство ответственности.

Моя работа над личным брендом началась еще тогда, когда я жил в Китае и записывал подкасты. После их запуска я получил большое количество клиентов, а также меня начали приглашать на различные мероприятия – выступить, рассказать о бизнесе с Китаем, просили дать консультации. Так я обрастал полезными связями, партнерами и новыми заказчиками. И уже тогда осознал силу личного бренда.

Благодаря выступлениям я закрепил свои знания. В процессе подготовки все, что я накопил за прошлые годы, само собой выстроилось в стройную систему. В этом и состоит преимущество выступлений: выходя на сцену, ты подводишь черту под своими знаниями, и вместо сумбура в голове появляется система.

Серьезно своим брендом я начал заниматься, когда прилетел в Москву. Я нанял коуча, разобрался в позиционировании самого себя и определил, что и где обо мне должны говорить. Еще раз: личный бренд человека – это то, что остается в комнате, когда ты из нее выходишь. Причем важно, чтобы этот шлейф был позитивным и к тебе всегда относились с уважением. Будешь ли ты примером и если да, то каким? Всегда отвечай себе на этот вопрос максимально честно.

Есть люди, которым нравится, когда их считают сумасшедшими. Им это доставляет удовольствие: они ходят по крышам, разъезжают на велосипедах по недостроенным высоткам, прыгают с парашютами, а то и вовсе без парашютов! Мне же нравится, когда меня называют предпринимателем – открытым и успешным. С такой позиции я могу сильнее влиять на людей. Причем даже не ходя на работу в общепринятом смысле!

От оперативного управления своими компаниями я отошел в тот момент, когда понял, что мне надо заниматься собственным развитием. Живя в Китае, я многое упустил в этом плане и решил, наконец, заняться самообразованием, больше общаться с людьми и больше времени уделять себе. Я понял, что бизнес – это не смысл жизни. Он не сможет меня отпустить, пока я сам не выйду из него. Позже, во время обучения в Сколково, мне объяснили, что талант предпринимателя заключается в том, чтобы создать бизнес и выйти из него как можно раньше. Это и есть наша основная цель.

Бизнес не должен становиться твоей жизнью – он лишь инструмент, который поможет тебе стать свободным и счастливым. И именно в Москве, осознав это, я решил выйти из оперативного управления и доверить его топ-менеджерам, которых заранее подготовил. Конечно, в первое время были сложности – система отказывалась работать без моего непосредственного участия. Но я не реагировал, уезжал, говорил, чтобы меня не беспокоили – и, как правило, за время моего отсутствия ничего серьезного не происходило. Да, случались и сбои, но они не являлись фатальными. Если ты станешь обращать внимание на все мелкие трудности и решать каждую из них лично, то всегда будешь вынужден этим заниматься. Твои люди должны научиться брать на себя ответственность!

Моя задача состояла в том, чтобы выстроить стратегию, обозначить цель, к которой мы движемся, чтобы у меня и команды было одинаковое видение, а также объяснить, что цель достижима и у нас есть все необходимые ресурсы. Также в мои обязанности на начальном этапе входило создание системы мотивации сотрудников. И главное, что предстояло сделать – решить, как мотивировать топ-менеджмент.

Хорошие топ-менеджеры всегда находятся в шаге от того, чтобы уйти в свой бизнес. У них есть все условия для этого: они хорошо знают рынок, умеют выстраивать эффективные бизнес-процессы и являются отличными управленцами. Чтобы обезопасить себя от неожиданного «Пока!», я принял решение разделить между топами 25 % своей компании. Я обменял часть бизнеса на свою свободу.

Каждый месяц я отчисляю своим топ-менеджерам их процент от прибыли просто потому, что я свободен – и они справляются с трудностями без моего участия.

Когда мы договорились об этом в первый раз, я поставил себе цель побыть вне своего бизнеса в течение трех месяцев. Мы проработали стратегию, поставили цели и создали сильную систему мотивации. Правильно выстроенная система мотивации для всех сотрудников упрощает взаимодействие с ними, и им уже не приходится объяснять, почему они должны работать лучше. Благодаря этому компания может работать в твоё отсутствие и попросту генерировать ту прибыль, которая тебе нужна.

Мы перелопатили гору аналитики, разработали эффективную систему мотивации, продаж и маркетинговую стратегию, удостоверились, что всё отлично работает, и потом я вышел. Однако было и то, что я не учёл – это хорошая система безопасности. Она, как вишенка на торте, – всегда должна быть завершающим и очень важным этапом. Я говорю о защите коммерческих данных компании и персональных данных клиентов. Топ-менеджеры не могут контролировать всё так же, как и ты, и любой конфликт так или иначе рискует вылиться в потерю клиентской базы. Данные клиентов, серверы и сети должны быть под защитой! Сначала я хотел поставить камеры, но потом понял, что это будет излишним. Я решил сохранить уже выстроенный уровень доверия и прибегнул к так называемой технике «SMS». Каждый день топ-менеджеры отписываются в общем чате компании – докладывают о текущей ситуации, о том, что произошло хорошего и какие выводы они сделали. Вечером я могу уделить пять минут, чтобы посмотреть, кто и что делает, у кого какие задачи и дедлайны. Это также помогает сотрудникам видеть результаты всех остальных и подтягиваться либо замечать чьи-то проблемы и помогать.

Отчеты в реальном времени дают возможность понять уровень вовлеченности команды и её эмоциональное состояние. Раньше я каждый день ждал отчеты и перечитывал их, иногда подбадривая своих сотрудников, а иногда уточнял что-то или задавал вопросы. Сейчас я могу неделями не проверять эти отчеты, а потом зайти и быстро по ним пробежаться. Отчет отсутствует – штраф 30 тысяч рублей для топ-менеджеров, для рядовых сотрудников – 3 тысячи. У нас не отписывается о проделанной работе только один человек – уборщица. Формат отчета – дата, ФИО, что сделал сегодня, план на завтра, вывод дня, персональная цель (план). Эти отчеты помогают людям также задумываться над своими результатами и корректировать курс при необходимости.

Ключ 37

Паранойя

Однажды я понял, что слишком часто думаю:

«А вдруг они сейчас не работают?» Навязчивые мысли стали перестать в паранойю. А дальше – конфликты, увольнения и постоянные переживания. Чат, в котором все ежедневно отчитываются, – прекрасный выход. Такой чат должен быть в каждом направлении, а не один на всю компанию.

С тех пор изменилось мое понимание целей бизнеса. Оказалось, бизнес может работать без меня – и это открытие пришлось мне по душе! Если говорить о глобальных переменах в собственной жизни, то я стал счастливее, пропали какие-то мелкие задачи и раздражители, стало легко на душе. А самое крутое – приходиться на работу и даже не знать имен половины своих сотрудников. Мой бизнес стал развиваться сам, стали появляться новые продукты, акции, крупные клиенты – и я узнаю о них лишь из отчетов! Стало меньше стресса, и я стал спокойнее.

Когда ты растешь и ставишь перед собой глобальные цели, то так или иначе будешь находиться в стрессовом состоянии – как во время бега на дальнюю дистанцию. Сейчас я сошел с дистанции и совершенно не скучаю по той беготне, что была раньше. Ее попросту было слишком много – я наелся ею и принял решение, что буду создавать новые проекты только с изначально продуманной системой, при которой они смогут работать без меня. Да, я берусь за интересные свежие проекты, и, как правило, это каждый раз что-то совершенно новое. Например, я веду блог – творческий проект, дающий мне возможность капитализировать личный бренд. Я готов к новым проектам, даже снова вернуться в операционное управление на начальной стадии, но только если это поможет мне добиться моей глобальной цели – попасть в тот самый список Forbes. На меньшее я не соглашусь.

Ключ 38

Ассистент

Я считаю, что вне зависимости от того, на каком уровне развития находится бизнес и насколько он успешен, у руководителя должен быть личный помощник. На 80 % объем его работы должен быть связан с бизнес-задачами и на 20 % – с личными. Привезти костюм, скопировать презентацию и передать тебе на флешке, отправить цветы маме – не стесняйся грузить всем этим помощника, разгружай себя для более важных задач. Лайфхак для суперзанятого руководителя: имей несколько помощников, управляющих графиком встреч, и пусть они обсуждают между собой и решают, какая встреча важнее, прежде чем поставить ее в график. Тогда ты будешь работать максимально эффективно. А если у тебя есть жена – открой для нее доступ к этому графику. Она будет видеть твою загруженность, знать, где ты и что делаешь – это снимет все

ненужные вопросы, не будет выноса мозгов и ссор из-за того, что тебя вечно нет дома.

В любой новый бизнес я стал входить исключительно как инвестор – для меня это стало неким правилом после выхода из четырех основных бизнесов. Деньги должны работать, особенно когда твой уровень жизни постоянно растет. Инвестиционный портфель следует максимально диверсифицировать, потому что ни один бизнес не может дать финансовых гарантий на долгие годы вперед.

Мой доход от инвестиций на данный момент составляет около сорока процентов моего заработка – почти половину. Однако ни один мой бизнес нельзя масштабировать так, чтобы попасть в Топ-100 Forbes. И поэтому я выхожу из своих бизнес-проектов, продаю их или даже бросаю. Сейчас я хочу сделать шаг к одному большому проекту – собрать капитал и взяться за что-то серьезное. Сегодня капитализация моего личного бренда, как никогда, высока, и у меня имеется много предложений о совместных проектах. До Нового года я собираюсь определиться с тем, чем займусь, психологически высвободиться из сложившейся ситуации, и сконцентрироваться на чем-то крупном.

У меня нет столько знаний, чтобы утверждать, что я могу успешно инвестировать деньги в проекты в любых нишах и много на этом зарабатывать. Да, я ориентируюсь в бизнесе, инвестирую в бизнес и разбираюсь в подходах венчурных инвесторов, которым удастся зарабатывать большие суммы на одном-единственном успешном проекте, когда остальные прогорят. Они принимают риски, деньги – это их бизнес. Но для меня все не так. Деньги для меня, по сути, являются возможностью. И я захожу только в те проекты, в которых разбираюсь и на которые могу влиять.

Я не желаю вкладываться в те стартапы, в которых я ничего не смыслю. Но я могу вложиться в проект, если очень доверяю тому, кто им руководит. И это единственный случай, когда я вкладываю деньги в какую-то непонятную мне тему. Вкладываясь во что-то, я рассчитываю, что у меня будет возможность вернуть деньги хотя бы в девяти-десятимесячный период. Именно поэтому я обычно захожу в уже работающий бизнес, чтобы его масштабировать, используя свои знания, деньги и навыки. Если я не знаю, как это сделать, и не вижу выгоды от масштабирования бизнеса, то не участвую. Входя в проекты, я не разрушаю уже выстроенные системы работы. Да, я могу давать рекомендации и участвовать в совещаниях и проверках финансовой отчетности, но это больше наставническая работа. Если есть вопросы, я на них отвечаю, если нет – могу и расслабиться.

Раскрою тебе тайну – денег на рынке гораздо больше, чем хороших идей. Найти инвестиции, имея высокую капитализацию персонального бренда, несложно. Но вот найти достойную идею под инвестиции и взять ответственность за ее реализацию – действительно непросто.

Есть ниши, которые могут приносить хороший доход сразу с нуля, но я не уверен, что мой большой бизнес-проект, который я наметил для себя, будет именно таким. Быть может, я даже буду использовать не свои деньги, а

исключительно свои знания. Сейчас я сам могу довольно просто привлекать деньги, мне доверяют. Идея «Трансформатора» пришла ко мне, когда я решил развивать свою публичность. До его создания у меня уже имелся опыт выступлений, подкастинга и продакшена. Просто выступления не давали того результата, на который я рассчитывал: когда я прилетел в Москву, у меня все еще не было большой аудитории. В те дни я запустил подкаст, который назывался «Скрипты бизнеса» – и благодаря ему еще раз понял, что такие проекты уже не интересуют людей.

Я думал, за что мне взяться, и в один прекрасный момент решил заняться созданием своего собственного проекта на YouTube. Сегодня мне часто задают вопросы: «Как так? Зачем человеку, который зарабатывает так много денег, становиться блогером?» Мне было скучно и очень хотелось творчества. А еще сыграла роль одна моя особенность – я всегда подмечаю рядом с собой талантливых, выдающихся в чем-то людей и держу их в уме, пока не решу запустить какой-то проект, где их качества будут как раз кстати. Одним из таких моих знакомых был Артем Бойцов, парень, за творчеством которого я наблюдал в соцсетях – он делал очень крутые видеоролики. Ему было 22 года, и он был невероятно креативным. Несколько раз я пересекался с ним на бизнес-мероприятиях. Я написал ему ВКонтакте, что хочу запустить блог. Он сказал: «Да, давай, только у меня нет никакой техники, я всегда все беру в аренду». Я ответил, что у меня в офисе валяется Canon 5D Mark III, можем на него записать. Он спросил: «А микрофоны есть?» Я говорю: «Нет». Он: «Ну, ничего, я возьму в аренду». Потом мы встретились и долго обсуждали, что же будет в этих выпусках. Я сказал, что хочу смешать бизнес и lifestyle, показывать жизнь настоящих предпринимателей. И все это я хочу преподносить с куражом, или, как я люблю говорить, через рок-н-ролл. Без драйва в бизнесе никак, кураж не дает сдуться в тяжелые моменты.

Тогда же я решил, что начну свой блог с истории о себе. Я был уверен, что иначе канал не зайдет. Только узнав меня и мою историю, люди станут смотреть выпуски дальше. Я сказал Артему, что первым будет выпуск № 0.

Героем этого выпуска стал я и мой партнер Алексей Николаев. Нулевой выпуск мы начали снимать в экспедиции на Монблан. Я помню, как сидел на горе с ледорубом в руках, в кошках и говорил в камеру, что это нулевой выпуск «Трансформатора» и я хочу начать его прямо здесь, потому что завтра иду на вершину! В тот момент я и начал свой блогерский путь.

Я совершенно не умел разговаривать на камеру. Казалось, что, когда надо было говорить в микрофон, в моем горле застревал комок шерсти, от чего я заикался и тяжело дышал. Пришлось начать тренироваться. Я ставил перед собой телефон в режиме видеозаписи и разговаривал сам с собой. Рассказывал себе разные истории, фишки для бизнеса, часто сбивался, перезаписывал. Старался до тех пор, пока не становилось хорошо.

Первые десять выпусков мы сделали с Артемом вдвоем. Он меня снимал, потом сразу же ехал домой и монтировал материал, по дороге еще заезжал в прокатную контору и сдавал арендованную технику.

Все у нас получалось очень прикольно. Но встреч и съемок становилось все больше, мы опаздывали постоянно, регулярно случались факаты – то со звуком, то с картинкой, то с музыкой. Артем перестал справляться, для него такой режим был очень стрессовым, он привык к свободной и творческой

жизни. Вся эта суматоха его невероятно напрягала. И мне приходилось регулярно его подбадривать, мотивировать, объяснять, что это начало большого и важного проекта. После десятого выпуска мы начали пиариться через других YouTube-блогеров и покупать технику. Трафик рос, нас стали повсюду узнавать. И тогда мы поняли, что на наш контент есть спрос.

Я осознавал всю меру своей ответственности: у меня уже была хорошая репутация, я выступал на бизнес-мероприятиях и знал, что мне нельзя оплошать. Я должен стать бизнес-блогером № 1 в России, другого варианта просто нет. И, когда мы действительно стали первыми, я поставил себе новую цель – стать первым в мире! Когда мы наберем миллион подписчиков, нас будет тяжело обойти. Люди не могут не верить простому парню из Тынды, достигшему твердого результата исключительно своими силами. Не могу сказать, что к проекту «Трансформатор» я шел долго и осознанно, прорабатывая в пути каждый нюанс. Я двигался, будто ведомый за руку, и чувствовал, что должен решить все поставленные перед собой задачи.

В целом в «Трансформаторе» намного больше достоинств, чем недостатков, и в будущем он так или иначе станет для меня отличным бизнес-инструментом. С его помощью я захожу во многие большие бизнес-проекты, меня приглашают в качестве партнера или инвестора, потому что знают, смотрели. С другой стороны, мы уже в прибыли: посредством канала мне удастся зарабатывать по пять-шесть миллионов рублей в месяц, и я понимаю, что это действительно неплохой результат. Но я прекрасно осознаю, что канал никогда не будет приносить миллионы долларов, он и не создавался для этой цели. В развитии блога я собираюсь зайти настолько далеко, насколько позволят мне интуиция и энергия. Если я буду интересен людям, если им не надоест слушать и смотреть на меня, если они будут меня ждать и поддерживать, это продлится долго.

«Трансформатор» не мог не стать успешным: я четко понимал свои преимущества и знал, что смогу донести свою информацию до тех, кому она необходима. Я нацелился на очень широкую аудиторию, мой формат был интереснее, чем у других, он был новым, а сам я был искренним и открытым – и у меня не могло не получиться. Давая полезную информацию, мы при этом веселимся и развлекаемся – людям это нравится.

Помимо премиум-развлечений, которыми балуются состоятельные предприниматели, я люблю и самые обычные способы отдохнуть. У меня есть Sony PlayStation на четыре джойстика, совсем недавно я прошел Far Cry 4 – на большой плазме с дорогим звуком! Иногда я могу засесть за игру на целую ночь, что не всегда нравится моей семье. Друзья, пиво, кровати – я такой же человек, как все. Могу сходить в кино, уехать куда-то, купить дорогую машину просто потому, что я от этого кайфую. Все перечисленное мотивирует – и, поверь, ни один человек от такого не откажется! Однажды в Ярославле я сел в Range Rover Sport и тут же понял, что он мне нужен. Я почувствовал жжение внутри, и оно мотивировало меня взяться за свою жизнь и изменить ее. Когда ты его чувствуешь, когда смотришь на крутую обувь, сидишь в крутой машине или видишь прекрасную девушку, которая не подпустит к себе обычного парня, надо что-то делать!

И в этот момент иди в бизнес!

Иногда люди спрашивают меня, почему я не показываю в «Трансформаторе» тех, кто делает свои первые шаги в бизнесе. Но ведь до моего прихода на YouTube уже было много тех, кто это делал. Зачем мне повторяться? Я решил показывать высокий уровень и мотивировать людей глобальными целями! Я определил высокую планку и установил ее для всех. Но по факту я показываю все тех же начинающих предпринимателей, просто прошло время, и они ушли дальше. Те, кто зарабатывает еще не слишком много, по сути, ничего рассказать о своем бизнесе не смогут – они еще двигаются в темноте и не знают о том, куда их все это приведет. А это пока еще не результат.

Я считаю, что моя жизнь прекрасна. Последние два года я даже затягиваю процессы в моей жизни, стремлюсь наслаждаться каждым моментом – мне надоело торопиться. Во мне нет того голода, который был раньше, и я наслаждаюсь этим.

После того как ты прочтешь эту книгу, закрой ее и, не откладывая, начинай действовать. Будь полезен – создай любой бизнес, начни зарабатывать! Пока ты в потоке, пока он тебя мотивирует. Не устану повторять – подходящего времени для того, чтобы поменять свою жизнь, не существует: чем раньше ты это сделаешь, тем лучше! Пока хватает энергии, пока ты действительно этого хочешь, пока можешь мечтать и верить, что все возможно – самое время начинать. Высвободиться, идти на риски и самостоятельно пробивать свой потолок!

Ключ 39

Хотеть и достигать

Подходящего момента для выполнения глобальных целей – изменения образа жизни или старта твоего бизнеса не существует. Чем раньше ты начнешь это делать, тем лучше. Бери на себя ответственность за свою жизнь и за судьбы членов твоей семьи. Другие за тебя ничего не сделают. Будь примером для своего ребенка. Это самое важное – служить ему отличным примером. А кроме того, научись жить в соответствии с принципом: «хотеть и достигать». **ХОТЕТЬ и ДОСТИГАТЬ!**

Чтобы достигать, надо грамотно ставить цели, находить и применять знания. Часто меня спрашивают, откуда я черпаю нужные мне знания. Отвечаю:

1. Люди.

Каждый предприниматель является уникальным носителем знаний и опыта. Самые качественные знания я получаю от людей, задавая правильные вопросы. Нужным

мне людям. Моя записная книжка позволяет находить таких людей. Раньше я искал их и назначал встречи.

2. Личный коучинг.

Если люди отказываются встречаться бесплатно, но при этом они являются носителями очень важной для тебя информации – заплати им деньги. Будь то почасовая оплата или какой-то курс. Да, ты заплатишь деньги, но работа один на один – бесценна. Я знаю, как относятся в России к бизнес-тренерам. Но точно могу сказать, что работа с ними – эффективна.

3. Конференции, тренинги, любые бизнес-мероприятия.

Как правило, это концентрация практических знаний по определенной теме, плюс возможность познакомиться с людьми, представляющими соответствующую индустрию. Например, конференция по маркетингу научила меня задавать тренды, да и в целом расширила кругозор.

4. Книги.

Я не очень люблю читать и поэтому часть книг не дочитываю до конца. Но читаю я их регулярно и по необходимости. Например, сейчас я плотно изучаю журналистику, мне необходимо научиться правильно брать интервью и выступать перед публикой. Книга – это уникальная возможность за два часа перенять чей-то бесценный опыт, накопленный за жизнь.

Глава 14

Масштабирование

Самая главная точка для масштабирования – экосистема, где люди, образование, контакты, связи и рок-н-ролл. Это место, где ты можешь найти все, что нужно для взлета.

Посетив самые раскрученные тренинги и конференции, отучившись во всех престижных бизнес-школах страны, я получил приличный массив знаний, соединил его со своим опытом, навыками нетворкинга и организаций мероприятий; и в итоге поучаствовал в создании клуба «Трансформатор», где каждый член клуба попадает в экосистему, в которой просто нельзя не расти. Члены клуба в течение года ежемесячно посещают общие встречи и активно взаимодействуют друг с другом, учатся у менторов. Всего в клубе планируется собрать 500 участников, каждый с чистым доходом от миллиона рублей в месяц.

Наш клуб – это разные типы встреч и сильное окружение, с которым ты растешь и взаимодействуешь в течение года. Это совет директоров, где обсуждаются личные и бизнес-вопросы, решение которых мы ищем все вместе.

Это возможность найти друзей с предпринимательским мышлением, здесь не будет места зависти, а только поддержка и помощь.

В клуб приглашаются менторы и спикеры из всех сфер бизнеса, шоу-бизнеса, политики, спорта.

Мы организовываем бизнес-форумы с выездами за границу. Первые пункты назначения: Нью-Йорк, Дубай, Гонконг. В программе знакомство с бизнес-сообществом, международной культурой, полное отключение от рутины и масштабное расширение кругозора.

Мы создали онлайн-платформу. Это консьерж-сервис, который предоставляет доступ каждому участнику к закрытой записной книжке с контактами участников клуба.

Мы предоставляем бонусы от компаний люксового сегмента. Это эксклюзивные условия на товары и услуги. Например, скидки в топовых ресторанах.

Мы поддерживаем каждого члена клуба и рассказываем о нем на своих информационных ресурсах, развиваем личные бренды участников.

И, наконец, мы организуем экскурсии в крупные компании, изучаем их бизнес-процессы и структуру, и, возможно, перенимаем то, в чем они сильны, а также проводим бизнес-завтраки в необычном формате.

Если хочешь узнать о клубе больше, открой сайт www.transformator.club

Я много учился и продолжаю это делать. Отмечу образование в Сколково. Там мне предлагали взглянуть на мои сложности и на свой бизнес с разных точек зрения, когда до этого мне была доступна лишь одна позиция – предпринимательская. Нас учили вставать на место коммерческого директора, финансового директора или инвестора, чтобы научиться решать разноплановые проблемы. Это – американская система МВА, она довольно сложная. Но эта программа дала мне возможность мыслить по-новому. Время от времени мой мозг отключался, материал подавался иногда в совершенно неудобоваримой форме, и сложные словесные конструкции сводили с ума. Программу преподают консультанты и коучи, обучающие руководителей в крупных корпорациях и банках. Они не предприниматели. Преимущество Сколково в том, что время от времени туда приходят люди, которые рассказывают о своем жизненном опыте и кейсах крупных компаний-лидеров на своем рынке.

Это была нормальная реакция головного мозга, который не хочет воспринимать что-то новое. Предлагаемая тема была мне не интересна, к моему бизнесу она также не имела никакого отношения – и я не понимал, почему нельзя объяснить мне все это нормальным языком.

Мне ответили так: «Если ты хочешь учиться в Сколково, ты должен разговаривать на языке Сколково». И только потом я наконец понял, что речь шла о моем мышлении – оно не было достаточно масштабным. Задачей Сколково является формирование новых «стивов джобсов», новых лидеров рынка, новых гениев в своем деле и создателей суперпродуктов, продающихся по всему миру. Их позиция мне стала ясна, но, мне кажется, сразу понять ее сможет

не каждый. Были люди, которые ее так и не поняли. Лично ко мне осознание пришло через два месяца, и сейчас я хочу пройти эту программу еще раз, но только уже с полным пониманием, доверием, выполняя то, что они будут мне говорить.

Мыслить масштабно – вот уровень Сколково. Мысли масштабно и ты. Если бить, то в десятку. Если рынок, то мировой. Если продукт, то инновация. Если изменения, то тотальные. Если учиться, то у лучших. Если зарабатывать, то большие деньги! Мыслить масштабно – это дать понять самому себе, что мир огромен и в нем есть люди, компании и корпорации, которые меняют его. Это нечто глобальное. И только когда ты начинаешь оценивать происходящее с этой стороны, ты достигнешь по-настоящему значительных результатов. От уровня мышления зависит уровень заработка. Если сложно ставить сразу высокие цели и достигать высочайших уровней, поставь себе для начала цель попроще: например, стать лучшим в районе, лучшим в университете, самым популярным или публичным человеком в своей сфере. Стань лучшим в своем городе и двигайся дальше – к региону, к области, к стране и миру. Двигайся постепенно! Грант Кардон говорил: «Умножь свою цель в десять раз, и тогда ты начнешь мыслить по-другому». Когда ставишь себе привычную цель, она остается на уровне текущего мышления. Ты не развиваешься, и ничего грандиозного в твоей жизни не происходит. Задери планку до неба, наберись знаний, окружи себя успешными людьми с широким кругозором, и уровень твоего мышления станет совсем другим!

Во всем мире люди стараются быть реалистами. Они оперируют категориями «возможно – невозможно», решают, что адекватно, а что нет, и сами себя загоняют в жесткие рамки. Так происходит не только в России: везде люди мыслят, исходя из того, что у них есть сейчас. Они видят перед собой реальность и не готовы для себя создавать новую, свою, о которой они мечтают. Мало кто в состоянии взяться за реализацию своих целей всерьез. Здесь помогут Soft skills – важнейшие навыки предпринимателя. Это уровень вовлеченности в процесс, энергия, мотивация, которую ты сам в себе генерируешь, умение брать на себя за все ответственность, коммуницировать с людьми и многое другое. С максимально развитыми Soft skills даже не нужны знания: напором и вовлеченностью ты возьмешь свои вершины, а сами знания можно будет получить уже в процессе. Ну а если у тебя есть только знания, ты всегда можешь преподавать или писать диссертации. Это ценится в западной культуре.

А на Востоке, у мусульман, очень сильный институт семьи. Там чтут старших, помогают им, мужчины несут ответственность за всю свою семью; я думаю, надо у них этому учиться. В Китае же все примерно как у нас: дети, когда становятся взрослыми, уходят от родителей и живут обособленной от них жизнью, лишь иногда встречаясь с теми, кто их воспитал. Правда, там сильно развит семейный бизнес. Династии в бизнесе – когда все поколения занимаются одним делом, в Китае очень распространенное явление. Таким бизнесом при этом может быть даже совсем маленький ресторанчик.

Я убежден в том, что мы, мужчины, должны нести ответственность за свою семью. И делать это мы должны всю жизнь! Пока ты мал, можешь просто помогать по дому, заниматься мелким бытовым ремонтом, но уже играть роль мужчины в своем жилище. Я сам всегда прилежно выполнял домашние обязанности, например, выносил мусор, хотя и делал это без особой охоты, если честно. Когда становишься взрослее, старайся, вставая на ноги, не

напрягать слишком сильно своих родителей. Работай или подрабатывай, но в то же время не забывай о внимании к ним. Когда станешь полностью самостоятельным, сделай все, чтобы твои родители жили счастливо и в достатке! Я, например, своей маме плачу зарплату: в один и тот же день каждый месяц ей приходят деньги, начисленные нашей бухгалтерией как сотруднику компании. Конечно, сначала она от этого всячески отказывалась – я думаю, так бы поступила почти каждая мать. Но я решил, что она вряд ли станет отправлять деньги обратно, поэтому оставил все как есть, и через три-четыре месяца постоянных выплат она стала счастливее и свободнее.

Я думаю, каждый ребенок однажды должен начать платить зарплату своим родителям. Если ты зарабатываешь, допустим, всего 50 тысяч рублей в месяц – плати по три тысячи. Сто – по десять. Миллион – по тридцать или пятьдесят. Отдавай родителям процент от своей прибыли – они это заслужили!

Ключ 40

Автоплатеж маме

Установи ежемесячный автоплатеж своим родителям со своей банковской карты. Любую сумму, хоть пятьсот рублей. А еще я плачу постоянную зарплату Катинной маме. Я ведь не могу обделить свою тещу!

Кстати, о Кате. Она много раз говорила о том, что меня не нужно мотивировать. Я другой – и Катя меня не «пушит», чтобы я двигался дальше, а скорее, тормозит. В хорошем смысле, разумеется: я слишком разгоняюсь, невероятно быстро принимаю решения, чересчур агрессивно действую, и она стала для меня тем человеком, который дает мне возможность остановиться и подумать. Сейчас она – наш финансовый директор, и именно она принимает окончательное решение о выделении бюджета, который я решаю направить в тот или иной проект. Каждый раз я сначала должен доказать ей, что данный проект выгоден, – и это хорошо, иначе бы я давно растратил все, что у меня есть. Я стремлюсь избавляться от денег, и чем быстрее, тем лучше. Я не держу их в кошельке слишком долго, и именно Катя держит руку на пульсе, когда я принимаю свои решения. С ней я спокоен за наши финансы.

Женщина должна развиваться вместе с мужчиной, а не просто сидеть дома и ждать его, особенно предпринимателя. Она не должна его дергать и говорить, что он слишком увлечен своей работой. Мудрая женщина понимает твои цели и знает, что ты все должен доводить до логического конца; она помогает определить правильное направление движения. Вера, поддержка и понимание – это важно для любого мужчины. Ей необходимо одергивать его в определенный момент и давать ему возможность отдыхать: мужчины часто не чувствуют своих

пределов, они могут работать без отдыха. Женщина так или иначе должна развиваться в какой-то своей теме, иметь хобби, увлечения, достойное окружение, у которого можно учиться. Пусть она учится, как и ты, стремится поднимать уровень своих знаний и не отставать. Предпринимательство – это постоянное развитие, и если женщина не развивается вместе с близким человеком, то может очень сильно отстать, и в конечном итоге отношения могут пострадать. Разные уровни развития могут привести к тому, что вам станет не интересно друг с другом, вы перестанете понимать друг друга и развивать. Но может случиться и так, что женщина сама обгонит мужчину в развитии.

Женщине следует сделать все, чтобы мужчина хотел возвращаться домой. Ведь дом – это спокойствие, тихая и надежная гавань, тыл. И мне хочется возвращаться туда, потому что там хорошо, там моя любимая женщина, там пахнет едой, там теплая заправленная кровать, мой телевизор, мои любимые собаки, которые меня ждут. Но если женщина встречает своего мужчину претензиями, недовольством, какими-то требованиями, иногда даже оскорблениями, он закрывается: он реально работал, пришел домой – и получил лишь порцию стресса и негатива. Так делать нельзя – любой мужчина, не получая дома подзарядки, рано или поздно уйдет. Пусть дома будет расслабляющая атмосфера, ужин, понимание и тепло – простейшие вещи. Предпринимателю после работы не нужно много, только уютный дом и мудрая женщина, которая развивается вместе с ним.

Девушки! Не конкурируйте со своими мужчинами. Порой женщины пытаются догнать и перегнать мужчин, показать, что они зарабатывают больше, что они успешнее. Иногда они начинают завидовать мужчинам и негативить. Всего этого нет в счастливых семьях, там, где царит любовь и взаимоуважение. Работайте, делайте карьеру, можете даже попробовать себя в бизнесе – но только в удовольствие! Ищите себя в творчестве, получайте радость от творческого процесса – женщина должна чувствовать себя женщиной и быть мягкой. Женщина с интересами только в бизнесе – это уже не женщина в полном смысле этого слова.

Безусловно, Катя стала для моего бизнеса одним из факторов его успеха. Она помогала мне во всем: я запустил подкаст – она нашла гостей; я запустил бизнес – она помогала мне с маркетингом; ушли продажники – она взяла на себя функции руководителя отдела продаж; в компании началась смута – она сгладила ситуацию, снизив общий уровень стресса. Женщины, словно амортизаторы, умеют разряжать обстановку, купировать опасность конфликтных ситуаций, снижать их накал, особенно это важно, если дело касается такого амбициозного человека, как я. А если человек не амбициозный, всегда в печали, не знает, как добиться своего, – то зачем он нужен? Я бы на месте женщин не выбирал таких мужчин. Если человек унылый, не может содержать свою семью, не может ничего решить, не может подняться с места без внешней мотивации, в таком случае у него будет соответствующая женщина. А за сильным мужчиной всегда стоит сильная женщина, которая будет вместе с ним принимать на себя удары судьбы и станет такой же счастливой и свободной, как и он.

Моя Екатерина по знаку зодиака Весы. Она всегда все взвешивает и никогда не принимает поспешных решений. Так, если мы ходим по магазинам и я уже несу с собой пять огромных пакетов со своими покупками, у нее в руках, как правило, только один маленький пакетик. И даже в этой покупке она все

равно сомневается! Мне часто приходится заставлять ее покупать что-то себе, но иной раз мы все же уходим из магазина, так ничего ей и не купив. Да, с одной стороны, она сильная и даже немного жесткая, но с другой – рядом со мной она часто бывает ребенком. И мне это так нравится!

Она держит все под контролем: документ к документу, даты, встречи. Дома у нас идеальный порядок – порой я ругаю ее за то, что она слишком чистоплотная. Она все время убирает и не может с собой ничего поделаться, для нее чистота и порядок стоят на первом месте в системе ценностей. Мне с трудом удалось заставить ее не убирать зарядное устройство рядом с кроватью – я всегда пользуюсь этой зарядкой, а она ее скручивает и убирает в тумбочку! Скручивает и убирает все и всегда! Для нее это уже привычка. Да, не скрою, ее стремление к порядку иногда начинает меня нервировать, но... она такая, какая есть, и я это тоже принимаю. Она научилась мне доверять – иногда она даже не задает мне вопросов, когда я принимаю какие-то важные решения. Я решаю куда-нибудь улететь, и она соглашается; я предлагаю взять три выходных подряд, и мы отдыхаем вместе. Она легкая на подъем, и в этом плане очень на меня похожа. Она рассудительная, очень порядочная, с ней можно просто посидеть и поговорить – она умеет слушать меня и понимать. Я ее люблю.

До начала 2018 года я хочу достигнуть несколько целей. Расширить аудиторию на своем канале до миллиона подписчиков, написать и выпустить эту книгу. Количество проданных книг даст мне возможность понять, получилось у меня сделать что-то полезное и нужное людям или нет. И у меня есть просьба лично к тебе: прочитай книгу, пожалуйста, зайдя в мой инстаграм @portnyagin и напиши в комментариях к последнему посту все, что ты думаешь о прочитанном. Мне это очень важно.

Скоро мне будет тридцать, и я подведу черту двенадцати годам своего становления в качестве бизнесмена. Это был большой и важный этап, и именно книга даст мне возможность подвести черту под ним. Мне действительно очень хотелось все это рассказать. Мне кажется, что если бы я этого не сделал, то остался бы на предыдущем уровне, с которого нет иного выхода.

С Нового года начнется новая жизнь. С новыми целями и большими проектами, под которые уже сейчас комплектуются команды. Последние два года я смотрю на каждого, с кем общаюсь, и думаю, взял бы я его в свою команду? Я хочу собрать свою обойму избранных – тех людей, которым я бы доверился. Знаете, как в баскетболе, сборная All Stars – люди, возможно, не самые успешные и умные, но очень крутые каждый в своей теме. И, когда я подниму свой новый большой проект, то хочу войти благодаря ему в Топ-100 Forbes до 35 лет. Я думаю, пяти лет для этого будет достаточно. И еще я хочу, чтобы каждый, кто читает мою книгу или смотрит мои выпуски «Трансформатора», увидел, что это возможно. Я хочу доказать, что можно достигнуть любого уровня, какой бы ты себе ни наметил! Я хочу показать, что нет ничего невозможного.

Я поставил себе цель – и я ее добьюсь. Ставь себе цели в спорте, в науке, в бизнесе, в отношениях, в чем угодно – меняй себя и этот мир! Каждый человек в состоянии сделать куда больше, чем он думает, потенциал его не ограничен. Я раскрываю в себе этот потенциал, чувствую, что раньше я не был таким. Я ничего не знал и мыслил слишком узко, слишком линейно и ограниченно. Я многое делал просто глупо, ничего не умел. Сейчас же

скорость и алгоритм принятия моих решений гораздо выше, я могу взяться за любой проект.

Мне хочется перевезти всю свою семью в Москву, помочь всем членам семьи воплотить в жизнь их мечты. Для мамы мы построим дом за городом. Мне хочется помогать всем людям через канал, книги, передачу своего опыта – пока у меня не пропадет желание заниматься этим.

Заключение

Если эта книга поможет тебе осуществить свои мечты, поделись со мной своими успехами.

Найди меня в Instagram или другой социальной сети (просто введи «Дмитрий Портнягин» в поиске) и напиши комментарий под любой фотографией – это то, что я читаю ежедневно. Я и моя команда создадим «Музей трансформаторов», где покажем людей, в жизни которых данная книга сыграет важную роль. Я не люблю читать электронные письма: их всегда много, но они не живые. Воспринимай эту книгу как возможный план своего проекта под названием «Жизнь». Не надо выделять внутри него отдельные проекты, такие как семья, карьера, деньги, спорт, здоровье и прочее. Этот проект един, в нем все гармонично и органично. Хочешь заниматься спортом? Занимайся! Не хочешь? Не нужно! Чувствуешь, как что-то тянет тебя назад? Значит, необходимо с этим разобраться, подтянуть или отказаться от этого!

У тебя есть один проект – твоя жизнь. И нарисуй ее так, как ты сам хочешь!

Благодарности

В первую очередь спасибо маме за то, что она давала мне возможность выбора, за то, что прививала настоящие семейные ценности, и теперь я живу в соответствии с ними в своей семье. За ее мудрость и советы в тяжелые времена. За поддержку в различных сложных ситуациях в бизнесе и жизни вообще. За то, что она когда-то отпустила меня, дав возможность сделать шаг к предпринимательству. Она заряжала меня своей энергией, без нее мой рост был бы невозможен.

Огромное спасибо сестре. Она всегда меня поддерживала и верила в меня, говорила: «Ты талантлив, и у тебя все получится!» И мне было достаточно ее слов поддержки, чтобы продолжать двигаться вперед.

Спасибо моей супруге. С самого начала она была рядом со мной. Поддерживала и сглаживала острые жизненные углы. Мотивировала меня и помогала идти дальше. Разделяла со мной мои цели, мечты и желания. Мы подолгу говорили перед сном, обсуждая нашу будущую жизнь, не давая друг другу забыть, зачем мы вообще занимаемся своим делом. Она повторяла мне: «Для тебя нет ничего невозможного. Все, за что ты берешься, – получается». И ее слова очень сильно меня заряжали.

Спасибо людям, которые повлияли на мое становление как предпринимателя. Таким человеком был Александр Звенецкий – друг семьи, который в свое время был единственным предпринимателем в моем окружении. Я на него смотрел, и у меня горели глаза – я хотел быть таким, как он. Когда он приходил к нам в гости, я «продавал» ему точилку для ножей и строительные инструменты. Он объяснял мне, тринадцатилетнему пацану, первые правила торга. Он меня мотивировал и служил примером, это было еще в Тынде.

Большое спасибо Юрию Августиновичу Румянцеву – моему преподавателю истории, обществознания и экономики, который объяснил мне, что такое сильный дух и лидерство. Он когда-то сказал: «Быть тебе предпринимателем, Портнягин!», и у меня в тот момент пробежали мурашки по телу. Он меня «активировал» и дал понять, что я иду в правильном направлении. Когда он преподавал у нас в школе несколько месяцев теорию экономики – это был единственный предмет, на котором мне хотелось сидеть за первой партой. Уже тогда я осознавал, как все это важно, и впитывал знания, как только мог. Огромное спасибо ему!

Спасибо моему партнеру Алексею Николаеву, который поверил в меня и разделил со мной мои цели. Мы вместе строили компанию, и он, я уверен, построит еще не одну в будущем. Этот человек – моя опора, он системнее и мудрее меня, и он сильно мне помог, был всегда рядом и понимал меня с полуслова, за это отдельное спасибо.

Спасибо моему другу Антону Савицкому. Когда близкие друзья копировали мой бизнес, создавали похожие компании и уводили клиентов, он встал на мою сторону и поддержал меня. Спасибо за то, что он научил меня мечтать по-настоящему. Он – самый мудрый и начитанный человек в моем окружении, и это качество, которое я высоко в нем ценю.

Спасибо команде «Трансформатора». В частности, Юлии Мичри и Артему Бойцову – эти люди все время со мной и верят в то, что мы делаем. Благодаря такой команде обо мне и о том, что я делаю, узнали сотни тысяч людей, а это в свою очередь оказало влияние на очень многих предпринимателей.

Спасибо Артему Сенаторову, Александру Паку и Оксане Усольцевой. За то, что помогли в написании данной книги. Мы проводили огромное количество времени в офисах, ресторанах и других местах – эта книга писалась везде. Мы вместе сделали большую работу. Проект позволил мне подвести промежуточные итоги и разобраться в себе – понять, что способствовало моему движению вперед, а что нет. И я очень надеюсь на то, что «Трансформатор» повлияет на сотни тысяч людей и поможет им сделать шаг в сторону предпринимательства.

А еще спасибо всем, кто наблюдал за моим становлением и каким-то образом влиял на меня, передавая опыт и знания. Спасибо всем тем, кто повстречался мне на жизненном пути (не важно, в светлые или пасмурные периоды) – благодаря вам я стал лучше. Лучше, чем был до встречи с вами.