

*Посвящаю эту книгу моей любимой супруге
и верной спутнице Любви, с которой
по чуть-чуть каждый день вот уже сорок лет
мы движемся по жизни*

Содержание

Предисловие, или Чуть-чуть № 1	10
Самое главное	15
Аккумулятор	33
Экипаж	51
Торможение	81
Колдобины и ухабы	101
Коробка передач	115
Педаль газа	133
Навигатор	151
Приборная панель	167
Комплектация	193
Стаж вождения	205
ПДД	229
Курсовая устойчивость	241
Топливо	259
Соперники и попутчики	289
Техосмотр	319
ДТП	329
Снова самое главное	345
Об авторе	357

Предисловие, или Чуть-чуть № 1

Если девушка согласилась прийти на свидание, значит, она, в принципе, не против узнать вас получше. Задача мужчины теперь — ее не разочаровать.

Если книга оказалась у вас в руках, значит, вы уже ее читатель. Теперь автору в первых же строчках нужно сказать что-то такое, что читатель хочет услышать. По крайней мере, так думают маркетологи. Они называют этот прием «захватом аудитории».

Но я не люблю приемов и манипуляций. Я предпочитаю действовать открыто — наверное, поэтому у меня не только в юности было все в порядке с девушками, но и потом очень повезло с женой. И, возможно, по той же причине моя первая книга «Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски»* в первый же месяц продаж стала бестселлером и сейчас уже напечатано 35 тысяч экземпляров, хотя в ней нет никаких «жареных фактов» и я не применял никаких хитрых приемов для того, чтобы она лучше продавалась.

Так что сейчас я буду вас разочаровывать. Зачем? Я хочу, чтобы «не мои читатели» положили эту книгу

* Моженков В. Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*

обратно на полку и купили себе что-нибудь более подходящее. А со мной остались только мои — те, кто для нее созрел, кому она жизненно необходима. Маркетологи говорят, что «хорошая книга — проданная книга». Я их всегда поправляю: «Хорошая книга — прочитанная книга». А еще точнее — такая книга, которая положительно изменила твою жизнь и тем самым тысячекратно окупила свою розничную цену.

Итак, разочарование номер один: в отличие от «Гена директора», который читается взахлеб, эту книгу вы будете читать медленно. Скорее всего, по одной-две страницы в день. Во всяком случае, я очень надеюсь на это. «Ген директора» — путешествие на скоростном поезде с периодическими остановками на самых важных станциях. «Бизнес по чуть-чуть» — пеший поход с рюкзаком за плечами. В своей первой книге я иду от общего к частному — рассказываю об эффективных ценностях, правильной бизнес-стратегии, предпринимательской философии. И иллюстрирую свои тезисы примерами из собственной жизни и деловой практики. «Бизнес по чуть-чуть» — это путешествие от частного к общему. В ней очень много конкретики, которая постепенно складывается в одну большую картину. Рисовать широкими мазками всегда проще, чем скрупулезно складывать пазлы, не правда ли?

Разочарование номер два: наверняка многие из моих «чуть-чуть» покажутся вам банальными и очевидными. Да, я мог бы устроить аттракцион неслыханной оригинальности и зашекотать читателя до колик своим остроумием. Но это было бы нечестно по отношению к нему. Потому что за те 25 лет, которые я работал

ГЕНеральным директором и был собственником в разных компаниях, я прочно усвоил, что самые ценные мысли и советы — это мысли и советы очевидные, которые в силу своей банальности не закрепляются в мозгу, сознание их игнорирует — и так до тех пор, пока эта «очевидность» не станет горьким опытом. Я постарался рассказать о таких «банальностях» через собственный опыт — для людей, которые умеют учиться на чужих ошибках, а не на своих.

Наконец, разочарование третье: у вас в руках вовсе не та книга, с которой можно просто весело провести время. После ее прочтения вам придется вступить с ней в серьезные отношения. Вам придется действовать. Совершать поступки. Внедрять в свою жизнь нужные и полезные вещи — через «не могу» и «не хочу», ведь любое развитие — это стресс. «Бизнес по чуть-чуть» — книга из тех, что становятся настольными, к ним обращаются снова и снова. Я специально писал ее так, чтобы в ней не было начала и конца, чтобы ее можно было читать с любой страницы, как «Книгу Перемен» («И цзин»), — и от этого она станет лишь полезнее. Потому что любой бизнес — это то, что делается по чуть-чуть, и успешная компания от неуспешной отличается лишь тем, что ее лидеры умеют видеть это «чуть-чуть», воспринимать его и внедрять. Прямо сегодня. Прямо сейчас.

Эта книга композиционно построена как руководство для автомобилистов, готовящихся к длинной гонке. В ней есть соответствующие главы: «Экипаж», «Торможение», «Педаль газа», «Приборная панель», «Курсовая устойчивость» и др. Идея книги мне пришла

в голову после разговора с одним из слушателей моего мастер-класса. Этот человек занимался автобизнесом, и я спросил у него:

— Какой у вас автомобиль?

— BMW X3, — ответил он.

— Хорошая машина! Но давайте подсчитаем... Сколько она сейчас стоит? Примерно два с половиной миллиона рублей, верно? Плюс КАСКО и ОСАГО — это еще около 150 тысяч. Резина — под сотню, если это runflat. Сервис — тоже не меньше сотни в год, даже при среднем пробеге. Заправка по три тысячи рублей раза два в неделю — то есть около 300 тысяч... Плюс налог на автомобиль. Плюс парковки, штрафы, автомойка... Да еще она постоянно теряет в цене — на 10–20 процентов в год. Итого суммарные годовые расходы на хорошую машину — почти миллион.

Нет, я не стал уговаривать этого парня переходить на каршеринг. Личный автомобиль — особое удовольствие, за которое можно платить, если у тебя есть деньги. Миллион так миллион. Но теперь с этой цифрой поставьте другую: сколько за тот же год вы вложили в себя самого? И не только в одежду, здоровье или маникюр, но прежде всего — в свое собственное развитие? Сколько вы купили книг, посетили лекций и семинаров, сколько у вас было встреч с новыми, интересными и умными людьми? А может, вы получили какой-то вдохновляющий опыт — прошли стажировку, пробежали марафон или хотя бы прыгнули с парашютом?

Если эта вторая цифра не равна нулю, значит, вы уже на верном пути. Но согласитесь, что это все-таки абсурд: вкладывать «в железо» по миллиону в год,

а в собственное развитие, в самый главный свой движок, на котором держится весь ваш бизнес и все ваше благополучие, — инвестировать на порядок меньше.

Я считаю, что как минимум десять процентов своего дохода нужно вкладывать в собственное образование и развитие, потому что это и есть кислородная маска, от которой зависит ваш бизнес. Помните, как стюардесса в начале полета демонстрирует спасательное оборудование: «Сначала наденьте кислородную маску на себя, потом на ребенка...»

Жизнь и благополучие «летательного аппарата», его экипажа и его пассажиров, который и называется «моя семья», «мои сотрудники», «мой бизнес», прежде всего зависят именно от вас!

Вкладывайте средства в лучшие книги, конференции, выставки, мастер-классы, аудио- и интернет-курсы, найдите достойного наставника...

Вот, собственно, я уже и сформулировал свое первое «чуть-чуть». Из них, как из молекул, и состоит эта книга.

Впереди еще 149 таких молекул.

Читайте и действуйте!

САМОЕ ГЛАВНОЕ

Предпринимательство — одно из проявлений фундаментального свойства человеческой природы — инстинкта созидания. Мы, предприниматели и менеджеры, — продаем ли мы кафельную плитку или занимаемся производством систем пожаротушения, — каждый день должны совершенствоваться. Только так можно выжить на рынке и обойти конкурентов. Бизнес — это вид спорта, в котором победить способен лишь тот, кто умеет развиваться сам и развивать свою команду. Я специально дал главам этой книги названия, которые ассоциируются с движением вперед на мощном болиде, чтобы вы ни на секунду не выбывали из гонки и не забывали это напутственное слово перед стартом.

Поехали!

Чуть-чуть № 2

Надковерные игры

Возможно, вы видели, как ткут ковры. Завораживающее зрелище! Вроде бы ничего необычного не происходит: сидит обыкновенная женщина, быстро и точно производит какие-то незаметные, совсем не впечатляющие действия, вяжет узелок за узелком. Вы можете смотреть час, два, три — и не увидите результата. Проходит день, второй, третий — кажется, что все по-прежнему. Но пройдет год, и вот перед вами красивейший персидский ковер, который стоит баснословных денег.

Так же и руководитель: он завязывает незаметные узелки успеха каждый день, каждый час, каждую минуту. Еще одна встреча, еще одно совещание, еще одно решение... Кому-то со стороны эти действия могут показаться незначительными или даже бессмысленными. Но вот проходит несколько лет — и выясняется, что компания выросла вдвое, заняла первое место на рынке, готовится к IPO*. Люди смотрят со стороны и думают: повезло! Никто не догадывается, какой адский труд стоит за этими достижениями.

* IPO — первичное публичное предложение. *Прим. ред.*

ПРЯМО СЕЙЧАС

Отправляясь на работу, задумайтесь: знаете ли вы точно, что будете делать в этот день? Если не поминутно, то хотя бы по часам. Или понятны только первые два действия, а там «видно будет»? Если нет, то поставьте себе хотя бы три самые важные задачи и обязательно их выполните.

Чуть-чуть № 3

Когда надо нанимать Грефа

Первая стратегическая цель любого бизнеса — возврат и приумножение собственных инвестиций. Поэтому главный показатель вашей компании — это ROE (рентабельность собственного капитала).

На своих мастер-классах я всегда задаю вопрос: кто знает свой показатель ROE за прошлый год? Больше половины в ответ молчат — не знают. А те, кто поднимает руку, отвечают: шесть процентов... семь процентов... десять... семнадцать...

У меня в компании показатель ROE редко опускался ниже 25 процентов.

Мое мнение: рентабельность бизнеса должна равняться ставке банковского депозита плюс три процента минимум. Банк сейчас дает 8 процентов, добавляем еще три — то есть за 12–13 процентов ежегодной прибыли и выше я готов заниматься бизнесом. Меньше — ни за что.

Потому что меньше — это вообще не бизнес, а бег на месте с препятствиями. Сами подумайте: какой смысл работать по 12–14 часов в день, рисковать капиталом и здоровьем, если с таким же успехом можно просто отнести свои деньги Герману Оскаровичу Грефу в Сбербанк и получать ровно такой же доход, но без шума, пыли и суеты?

ПРЯМО СЕЙЧАС

Посчитайте рентабельность своего бизнеса. Если она ниже ставки депозита, то ответьте себе честно: ради чего вы мучаетесь? Может, лучше все-таки к Герману Оскаровичу обратиться?

Чуть-чуть № 4

Семь вершин менеджмента, которые надо покорить

За последние тридцать лет наука управления очень усложнилась и изменилась, причем не всегда к лучшему. На мой взгляд, самые интересные и ценные книги по менеджменту были написаны в 1990–2000-е гг. А сейчас многие авторы просто создают избыточные сущности, усложняют простое и упрощают сложное.

Я прочитал около тысячи книг по менеджменту, попытался систематизировать все, что узнал, и в итоге пришел к выводу, что у каждого ГЕНдиректора есть семь вершин, которые он должен покорить. Что же это за вершины?

Первая: иметь стратегическую цель.

Вторая: создать панель управления всей компанией.

Третья: собрать команду победителей.

Четвертая: оцифровать ее, каждый этаж ее системы, все ключевые бизнес-процессы.

Пятая: предложить правильную материальную мотивацию.

Шестая: разработать и внедрить оптимальные системы и правила работы сотрудников.

Седьмая: реализовать условия, в которых и компания в целом, и каждый сотрудник смогут развить свои сильные стороны.

Уверен: кто осилит эти семь вершин, тот сможет построить лучшую компанию в своей отрасли.

ПРЯМО СЕЙЧАС

Посмотрите, что из перечисленного у вас в компании уже есть. Сделайте достижение непокоренных вершин своей главной целью в обозримом будущем.

Чуть-чуть № 5

Все яйца — в одну корзину

Я сейчас дам «неправильный» совет. Инвестируя что бы то ни было — деньги или усилия, — не нужно раскладывать все яйца по разным корзинам.

Да, я сам тысячу раз слышал поговорку, которая утверждает, что в бизнесе делать этого ни в коем случае нельзя. И тем не менее настаиваю: можно. Даже нужно! Ну, или так: не помешает что-то раскладывать и по другим корзиночкам, но основной объем яиц должен находиться в одной.

Говорят, что чем больше корзин, тем меньше рисков — ведь если неудачной окажется одна инвестиция, у тебя в запасе есть много других. Но мой опыт говорит об обратном: если у тебя много корзин, то риски как раз выше, что бы там ни утверждали бизнес-гуру. Практика показывает, что когда вы имеете много «зачек», то теряете способность сосредоточиться хотя бы на одной из них. А значит, вы просто распылаете свои силы и не оставляете шансов ни одной из инвестиций «выстрелить». Бизнес — это не зарытый в землю золотой слиток, а скорее капризный цветок, который надо постоянно поливать и подкармливать. Если вы посадили двести растений, то, скорее всего, у вас не хватит сил ухаживать за каждым, и они все завянут. А если

вы посадили всего одно, в крайнем случае два-три, все ваши мысли будут лишь о том, как его вырастить. Опять же вспомните: чтобы получить цыплят, яйца нужно высидывать — и удобнее это делать, когда они в одной корзине, а не в разных.

Так что принцип настоящего предпринимателя таков: все свои ресурсы вкладывайте в одно дело. Надо выбрать одну цель (один продукт или один бизнес), которая «вытянет» все остальное. А если и добавлять что-то новое, то в фарватере главной задачи. Например, я продаю рыболовные крючки, лучшие в России. Все приезжают за ними ко мне в магазин. Постепенно кроме крючков я начинаю продавать блесны, удочки, болотные сапоги, лодки... Но ни на секунду не забываю, что приезжают люди ко мне именно за крючками, а все остальные сопутствующие продукты покупают заодно.

ПРЯМО СЕЙЧАС

Подумайте, что вас в вашем бизнесе угнетает? Нет ли в нем чего-нибудь лишнего, не вписывающегося в вашу картину мира? Задайте себе простой вопрос: а нельзя ли от этого лишнего просто отказаться? Пусть даже ценой временных убытков.

Чуть-чуть № 6

Рыба растет с головы

По многочисленным опросам, лишь 55 процентов работников российских компаний доверяют своим непосредственным руководителям. Причин тому, конечно, много, но все они так или иначе следствие главной: в нашей экономике доминируют «компании начальников», а не «компании лидеров».

Как стать лидером? Большинство людей на планете считают, что лидерство — это врожденный дар. Как музыкальный слух, который либо есть, либо нет. Родился лидером — за тобой пойдут люди. Родился серой мышью — не пойдут.

Я точно знаю, что это не так. Лидерство — это не талант, а навык, который нужно тренировать, чтобы пройти по верхней планке возможностей. В каждом из нас есть «ген лидерства». Ученые его нашли, расшифровали и даже дали название: ген rs4950. И этот навык можно развить так же, как умение водить автомобиль или способность пробежать марафон. Только вместо физических упражнений тут необходимы интеллектуальные усилия, надлежащий опыт и сформировавшийся авторитет. Хотя и занятия спортом тоже не повредят.

И при этом совсем не нужно быть Мартином Лютером Кингом или Тони Роббинсом. Публичная

харизма — вовсе не обязательный ингредиент лидерства. Я знаю много таких руководителей, которые ведут за собой команду, будучи сами по себе скромными, тихими и даже косноязычными. Люди идут не за теми, кто громко кричит, а за теми, кто дает им смысл жизни.

Я пока не буду развивать эту тему подробнее, она достойна отдельной книги. Просто задумайтесь над этим.

ПРЯМО СЕЙЧАС

Прочитайте книгу Джима Коллинза «От хорошего к великому»*. Особенно внимательно — те главы, которые посвящены «руководителям 5-го уровня».

* Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. *Прим. ред.*

Чуть-чуть № 7

Магнит и железная стружка

«Только у очень занятых людей бывает свободное время», — говорил знаменитый советский писатель и критик Виктор Шкловский. Здоровье и время — наше все, а время при этом — ценнейший ресурс.

Можно подсчитать количество секунд в году. Кажется, получается 18 миллиардов секунд. И вот представьте, они висят перед глазами эдаким сверкающим облаком, как их изображают в научно-популярных фильмах. Каждую секунду мы о чем-то думаем, вносим в эти думы энергию — а из наших мыслей получаются события.

Точнее, получается хаос событий, и придать ему правильный, конструктивный ход — очень трудная, часто невозможная задача. Человек, особенно в возрасте, с определенным жизненным опытом, которому не желает изменять, — слишком инертная система.

Для наглядности представим себе кучу железных опилок.

Когда появляется сильный магнит (суперцель), вся неподвижная куча вдруг приходит в движение, и железные стружки выстраиваются в прекрасные упорядоченные фигуры. Именно таким магнитом для коллег и должен быть настоящий руководитель. Заметьте,

он не прилагает никаких усилий к каждой отдельной «стружке»-сотруднику. Он просто помогает реализовать — самим фактом своего присутствия — тот потенциал, который заложен в них природой. Дает им возможность быть собой в интересах общего дела. В этом и есть высшее призвание менеджера.

ПРЯМО СЕЙЧАС

Составьте план из пятнадцати задач на неделю. А потом выкидывайте не самые важные из них, пока не останется три, от которых невозможно отказаться. Это и будет ваша суперцель в течение ближайшей недели. А теперь сделайте то же самое с целями на месяц, на год, на жизнь.

Чуть-чуть № 8

Админресурс? Спасибо, нет!

Многие предприниматели спят и видят, как бы подружиться с каким-нибудь влиятельным чиновником и получить административный ресурс, чтобы жизнь медом показалась. Или взять в соучредители влиятельного человека. Тогда, по их мнению, и поток заказов появится, а значит, знай себе стриги купоны. Наконец-то наступит желанная стабильность, можно будет поселиться в собственном домике где-нибудь в Испании, а по вечерам переписываться в WhatsApp с управляющим директором. Ну, разве не прекрасно?

Расскажу маленькую сказочку, точнее, быль. В некотором царстве, в некотором государстве жил-был один предприниматель, у которого был один хороший знакомый *X* в органах власти. *X* обеспечивал заказы, помогал приобретать по низким ценам ликвидные активы, на хозяйстве стоял свой верный молодец-удалец. Экономика росла, активы росли, доходность росла. В общем, все были довольны: и собственник, и хороший знакомый собственника, и ГЕНеральный директор (молодец-удалец).

Но вдруг супостат объявил санкции. Для бизнеса это аукнулось тем, что активы оказались неликвидными, молодец-удалец как-то на сторону смотрит, а *X* свои

аппетиты поумерить не хочет, просит настоящей деньгой дружбу подкреплять. Что делать? Ведь даже закрыть компанию нельзя — осерчает хороший знакомый, придумает какое-нибудь уголовное дело лютое, в темницу бросит. В общем, сидит добрый молодец, плачет горючими слезами, проклинает свою долю горькую.

Смех смехом, но таких предприятий в стране тысячи, на них работают десятки, а то и сотни тысяч наших соотечественников. Собственник, как правило, за бугром, активы оформлены в офшорах, ГЕНеральный директор изо всех сил старается выжать из компании все по максимуму, пока не отняли. В итоге предприятие чахнет, работники влекут жалкое существование, и все понимают, что их ждет. Конец.

Я не устаю повторять: не нужно стремиться заполнить административный ресурс. От этого «адского коктейля» потом тяжелое похмелье. Если вы рассчитываете таким образом наладить свой бизнес, то напрасно: у этой модели есть свои риски, и очень серьезные. Даже с обычным совладельцем не всегда удастся найти общий язык, а уж с партнером, который обладает волшебной палочкой, способной превратить вас в земляного червяка, диалог вести еще труднее. Вот увидите: даже будучи миноритарием, он станет вам навязывать неэффективных людей, неэффективные решения, неэффективные проекты. А за последствия потом станет спрашивать с вас.

Кроме того, у вашего покровителя могут случиться проблемы. Он может лишиться своей должности, его могут посадить, а значит, возникнут неприятности у всех, кто так или иначе с ним связан. Но даже если

ничего такого не случится и вообще ваш партнер кристальной души человек — все равно бизнес, основанный на админресурсе, очень уязвим. Он как стульчик, который стоит на одной ноге. Чуть что — и рухнет всё.

Так что мой вам совет: даже если вы все-таки играете в эти игры, будьте крайне осторожны. Не расслабляйтесь от сладкой жизни. Используйте «якорных» клиентов по линии админресурса лишь как рычаг для развития. Нарращивайте собственную клиентскую базу — чтобы вам было на что опереться.

ПРЯМО СЕЙЧАС

Начните искать хорошего менеджера по развитию. И потихоньку избавляйтесь от характерных атрибутов компании, которая заплывает жиром и стагнирует: лишних служебных автомобилей, офисных площадей, секретарш... Все, что не создает добавленной стоимости, лишнее.