



ВСТУПЛЕНИЕ

В фильме «Ген высоты» телеведущий Валдис Пельш говорит: «Ничто так не убивает твою самооценку, когда ты идешь по маршруту, причем, как тебе кажется, в хорошем темпе, как проносащиеся мимо шерпы¹ с тяжелой поклажей. Такое ощущение, что высоты для них просто не существует. Поговаривают, что у них есть волшебный „ген высоты“. Это не так. Не один ген, а целая совокупность».

В бизнесе происходит то же самое, на каком бы уровне вы не занимались бизнесом, на начальном или профессиональном, вы все равно видите таких «шерпов с волшебным геном», которые пришли в бизнес позже вас, знают намного меньше вас, но весело проносятся мимо и убегают далеко вперед.

Что же это за «ген» или «совокупность генов», которые помогают людям становиться успешными предпринимателями?

Его изучением внезапно для себя самой я занялась в 2003 году.

Тогда моим основным делом был консалтинг, который скорее являлся самозанятостью, чем бизнесом, хотя довольно часто я привлекала наемных сотрудников, и число их могло превышать 150 человек. Однако это были разовые проекты, которым не суждено было перерасти в компанию, потому что я пошла другим путем.

По роду деятельности я общалась в основном с владельцами бизнеса. Затем этот круг общения стал дружеской компанией: люди встречались, общались друг с другом, как встречаются и общаются друзья. Вместе ходили в рестораны, вместе парились в бане, иногда вместе путешествовали.

А поскольку все они были предпринимателями, имели собственный бизнес в различных сферах, то и разговоры их велись вокруг бизнеса.

¹ Народность в Восточном Непале, которая отличается необычайной выносливостью, позволяющей выживать в горах.

Внезапно они обнаружили, что встречи эти благоприятно сказываются на развитии их компаний. Нужная информация находится быстрее, количество рукопожатий до любого искомого человека сокращается, сложные задачи решаются, потому что то, что вы, как предприниматель, решаете сегодня, кто-то решил еще вчера.

Предприниматели стали рассказывать об этом опыте друзьям и партнерам, информация разносилась через сарафанное радио, и компания наша стремительно росла.

Так сама собой возникла организация, которую никто не планировал создавать, потому что у всех действующих лиц были свои бизнесы, и свои семьи, и не было лишнего времени и планов создавать что-то еще.

Встречи друзей превратились в Московский клуб предпринимателей, а основателям оставалось лишь констатировать этот факт, зарегистрировать бизнес и продолжать делать все как раньше.

Как сам собой создался этот клуб, точно так же сам собой он рос и развивался.

На встречи стали приезжать предприниматели из других регионов, они говорили, что им тоже нужна такая организация, и они будут ее создавать в своих городах. Так клуб предпринимателей «Деловар» — так впоследствии он стал именоваться — стал прирастать Сибирью и неожиданно-негаданно превратился в федеральный клуб.

А уж когда бизнесмены из Чехии, Испании, Казахстана и Беларуси решили открыть «Деловар» у себя, федеральная организация стала международной.

Что же мы имеем в 2021 году?

Сегодня Клуб предпринимателей «Деловар» работает в 17 городах пяти стран. Около 700 предпринимателей являются членами этого клуба.

В Москве также работает коворкинг «Деловар» — материальное воплощение нашей идеи «создать клубный офис, постоянное место для встреч клуба таким образом, чтобы за него не пришлось платить».

Так возник коворкинг — самый близкорасположенный к метро коворкинг Москвы.

Он находится на крыше Московского дворца молодежи, как самый настоящий домик Карлсона.

Во главе обоих бизнесов — я, **Людмила Лунькова**, и мой партнер, **Аркадий Лопухов**, с которым мы встретились в том самом 2003 году.

Этот год мы и стали считать годом основания клуба предпринимателей «Деловар».

«Деловар» — единственный российский клуб, который работает не только в разных городах, но и в других странах. Его членами являются исключительно предприниматели, то есть владельцы бизнеса.

В данном контексте я использую слово «бизнес», хотя это предмет наших вечных разногласий с Аркадием. Он считает, что не может имено-

ваться бизнесом то, что никогда не создавалось с целью извлечения прибыли, и из чего прибыль никогда и не извлекалась (а уходила на работу организации). И не может называться бизнесом то, что не ставит перед собой цели приносить и наращивать прибыль, а «Деловар» имеет другую цель — способствовать развитию бизнеса членов клуба. Именно под эту цель он строился, именно под нее заточен, именно для нее проводит ту работу, которую проводит.

Я же считаю, что раз компания коммерческая, зарегистрирована как ООО и развивается по всем законам бизнеса — то она все же бизнес. Просто с некоторой спецификой: не ставит цели извлечение прибыли из своей деятельности.

Аркадий начинал бизнес в 1992 году. Некоторое время он с партнером управлял крупным по современным меркам бизнесом. На момент нашей встречи он разошелся с партнером и поделил бизнес. В процессе нашего общения Аркадий создал еще несколько компаний: некоторые он продал, другие закрылись в связи с обстоятельствами рынка. А текстильная компания «Арлони», свидетелем создания которой я случайно оказалась, работает по сей день.

Сейчас у Аркадия Лопухова несколько бизнесов, которые он ведет с управляющими партнерами. В клубе и коворкинге — это я.

Пишу это, пытаюсь донести мысль, что из нас двоих **Аркадий Лопухов** предприниматель по призванию, относящийся к бизнесу как к искусству и делу всей жизни. Даже за то время, что мы знакомы, я не смогу вспомнить все те бизнесы, которые он создал, продал или закрыл, и, наверное, не точно перечислю, что есть сейчас.

И уж точно я не вспомню всех людей, которым помог Аркадий в бизнесе. Люди приходили к нему, и он общался с ними при мне, помогал купить, продать бизнес или помирить двоих насмерть поссорившихся партнеров (а этот фокус не удастся практически никому и никогда), и они работают по сей день.

Я же случайно оказалась в этой профессии. Если снова вернуться к аналогии с альпинизмом, я на ту же вершину иду как горный турист в сопровождении матерых альпинистов.

Я могу насчитать не менее пяти профессий, в которых могла бы прекрасно себя чувствовать, и которые доставили бы мне удовольствие. Чертовски жаль, что нельзя жить бесконечно, чтобы все попробовать.

Случается, что я Аркадию мешаю. Бывает, что помогаю. А иногда пишу о нем, как доктор Ватсон о Шерлоке Холмсе. Наверное, все это в приблизительно равных пропорциях.

РАЗДЕЛ

I

ДО «ДЕЛОВАРА»

АРКАДИЙ ЛОПУХОВ

«**В** бизнес я пришел в 1992 году: тогда внезапно перестало хватать зарплаты, чтобы кормить семью, — рассказывает Аркадий. — Была инфляция, реальный заработок стремительно снижался.

Нужно было искать работу, которая позволит выжить в новое время, и я пришел в бизнес, имея традиционный для того времени сформировавшийся советский менталитет.

Разбуди ночью, и я скажу, что скупка и перепродажа с целью наживы — это спекуляция. Статья УК РФ. Оптом — значит в особо крупных размерах. С юристом — то есть организовано. С сотрудниками — это еще и по предварительномуговору.

И самое главное, заниматься вот таким — стыдно.

Но вдруг оказалось, что все это называется «бизнес». Мне пришлось переучиваться очень быстро».

1992 год

Аркадий возил электронику фурами. Клиенты выкупали товар и оплачивали его задолго до их приезда. В день поступления клиенты с утра собирались в офисе Аркадия и ждали. Когда приезжала фура, они сами забирали из нее товар, переключивали в свои машины и разъезжались. «У меня даже не было грузчиков, — говорит Аркадий. — А зачем? Разгружали клиенты».

Еще Аркадий говорит про то время: «Я думал тогда, что занимаюсь бизнесом. Я так говорил. Я был в этом убежден. На самом деле, бизнес тогда в России еще даже не начался. Я занимался поставками товара. Что такое вести бизнес — понял значительно позже. А многие так и не поняли. Почти все мои коллеги из 90-х ушли из бизнеса. Те, кто был вокруг меня тогда, и те, кто сейчас — разные люди: по возрасту, менталитету, образованию. Остались единицы с тех времен».

Среди клиентов Аркадия был молодой парень лет шестнадцати. Он поштучно покупал электронику: плееры, диктофоны. Потом уходил на рынок и раздавал товар своим продавцам, которые продавали его в разных точках «Горбушки». Он забирал у них выручку, снова бежал к Аркадию и на выручку покупал еще. В день он заходил несколько раз.

— Слушай, Максим, — сказал однажды Аркадий. — А ты можешь не бегать туда-сюда? Возьми один раз побольше и продавай. Продашь — приедешь и возьмешь еще.

— Не могу, Аркадий Иванович. У меня денег нет, чтобы много купить.

— Тогда вот что. Возьми столько, сколько сможешь унести. Бесплатно. А деньги занесешь, когда все продашь.

— Понял, — сказал Максим. — Спасибо!

И на другой день приехал на 412-м «Москвиче», за рулем которого сидел его отец. Они загрузили электроникой багажник, салон и уехали.

Это был **Максим Ноготков**, будущий основатель компании «Связной».

В 2008 году мы с Аркадием были на конференции в отеле «Марриотт», посвященной кредитам, на которой Аркадий должен был выступать. Другим спикером оказался Максим Ноготков, тогда уже владелец крупной компании «Связной». Так они встретились снова и перед конференцией вместе пили кофе.

А позже Максим говорил со сцены: «Первый свой кредит я получил у Аркадия Ивановича Лопухова. А, кстати, вот он.»

«Я даже не понял, о чем он. Не вспомнил сразу», — позже сказал мне Аркадий.

1993 год

Шло время накопления первоначального капитала. У большинства клиентов в то время не было денег, чтобы оплачивать товар вперед, поэтому было принято решение давать товар на реализацию. То есть клиент забирает товар, продает, а потом отдает деньги. Продавалось тогда все. Не могло быть такого, чтобы оставался непроданный товар. Все улетало «с колес».

Никаких договоров еще не было: все держалось на старом добром купеческом слове. Тогда и появлялись выражения «никто за язык не тянул» и «за базар надо отвечать».

Однажды офис компании Аркадия «Дж. М. Трейдинг» посетил молодой человек, по имени Владимир. Они разговорились. Оказалось, Владимир жил неподалеку от Аркадия на Юго-Западе Москвы. На рынке в Коньково он арендовал небольшую площадь, где торговал электроникой. Обо-

ротных средства не хватало, и Аркадий согласился давать ему товар на реализацию. Сначала Владимир платил исправно.

Потом вдруг он пообещал оплатить чуть позже и попросил дать еще товар. Аркадий дал. Потом снова попросил... В третий раз Аркадий ему напомнил: «За тобой должок — уже 70 000 долларов. Рассчитайся хотя бы за половину, потом дам товар еще».

Владимир согласился, и на том разговор закончился.

Но через некоторое время в офис Аркадия на Марксистской приехали «братки» — человек пять. Один остался на улице у входа в офис. Двое встали перед дверью кабинета Аркадия. А двое зашли внутрь, но говорили только один, а второй сидел молча.

— А как ты понял, что это бандиты? — спросила я.

— У них тогда был свой стиль, — объяснял Аркадий. — Вот если бы пришли милиционеры, ты бы поняла, что пришли они?

— Да, но они же в форме. Иногда даже в камуфляжке и масках.

— Тут то же самое — их было сразу видно. Их главный, который со мной разговаривал, был одет в черную водолазку и черную кожаную куртку. Поверх куртки висела золотая цепь с крупными звеньями. Такие цепи в то время носили небедные люди разных профессий. У меня у самого была такая цепь. Но обычно ее надевали по случаю и носили под одеждой, а эти ребята носили не скрывая и разгуливали так ежедневно. Они носили нечто вроде формы, как у милиции. Были даже отличительные знаки, по которым их узнавали.

А еще заметнее — жесты. Он еще не начал говорить, но уже было видно, что приехал самоназначенное «начальство».

Он зашел и поставил на стол мобильный телефон «Моторола». Ты представляешь себе мобильный телефон 1993 года? Такой ящичек с ручкой.

Он сел, не дожидаясь приглашения, и, еще не закончив садиться, начал говорить: «Ты нашего предпринимателя не трогай».

Я уточнил, о ком идет речь.

«О Володе из Коньково, — уточнил бандит. — Он наш предприниматель. Ты его не трогай».

— Я его не трогаю и не собираюсь, но он мне должен деньги. Их нужно вернуть.

— Нет. Он тебе не должен. Это наш предприниматель, ты его не трогай.

И он чуть наклонился вперед, как будто собираясь встать и показывая, что разговор окончен.

Аркадий, еще до того, как начать бизнес, обратился через друзей в милицию с неформальной экзотической просьбой: «Посоветуйте мне "крышу". Хочу заниматься бизнесом, но мне нужно жить: у меня трое детей». Его познакомили с людьми, которые познакомили его с другими людьми, и, в конце концов, он лично вышел на руководителей одной из

крупнейших московских ОПГ. Он начал исправно платить им «НДС». Такое было время.

«Если бы я не нашел себе «крышу» добровольно, она нашлась бы сама — все равно ко мне бы пришли. Сначала могли прийти маленькие, потом — крупнее, а затем — еще крупнее. Тогда так было. А я платил бы им всем: маленьким, средненьким, большим...

У них были такие бандитские законы: если ты дал денег один раз, то обязан давать всегда. Ты принадлежишь тому, кому дал денег первому. Даже если бы пришли бандиты крупнее, я бы не мог перестать платить маленьким. А они бы не могли заставить маленьких уйти: те пришли первыми, а бандиты свято чтит свои законы, потому что понимали, что если не будет никаких законов, то их убьют, а они тоже хотели жить.

Значит, большие бандиты не помешали бы мелким взимать с меня дань, поскольку те брали ее по понятиям — они пришли первыми. Зато ничто не помешало бы им потребовать с меня еще. Сказали бы, что не волнуется, что я уже плачу другим: «Это твои проблемы. Нам ты будешь платить». А мелкие не смогли бы защитить от больших — они бы тоже ответили, что это мои проблемы.

Так закончилось много бизнесов, которые начинались в 90-е. При этом все проигрывали. Предприниматели — потому что полностью разорялись, теряя даже квартиры, и не могли платить. Бандиты — потому что резали куриц, несущих золотые яйца», — рассказывал Аркадий. — «Для просвещенных главной задачей в бизнесе было сразу найти самых больших бандитов. Они смогут прогнать других, и тогда ты сможешь жить. Ты платишь 10% или 20%, и в любом случае можешь жить. Не все об этом знали. Некоторые начинали дело, думая, что авось как-нибудь само сложится».

— Погодите-погодите, — продолжал Аркадий диалог. — Я же имел дело с Володей напрямую. Я не привлекал никого. Если вы приходите как его люди, говорите, что он — ваш предприниматель и разговариваете от его имени, тогда, вероятно, вам нужно разговаривать не со мной, а с теми, чей я предприниматель. Так?

Оба молодца переглянулись (а законы были святы для них). Они очевидно пришли к выводу, что с их законом согласуется то, что говорит Аркадий. «Верно, — сказал главный. — Через два дня в 12:00 мы приедем».

Они встали, взяли «Моторолу» и вышли. Двое ребят, которые стояли у двери, пошли за ними. К ним присоединился пятый, стоявший у входной двери. Все уехали.

А через два дня Аркадий впервые увидел в Москве пробку.

«Я такого еще не видел. Это 93-й, наверное, год. Машин в Москве еще было совсем мало. А тут, наверное, машин 100 приехало, было за-

ставлено все вокруг офиса, вся улица Марксистская. Вот как сейчас в будний день».

Сначала они зашли в офис все вместе: Аркадий, бандиты его и Володи. Самого Володи не было. Бандиты познакомились между собой, а потом попросили Аркадия уйти и подождать снаружи.

Около часа или двух Аркадий, гуляя по Марксистской улице, изучал все разнообразие мирового автопрома, представленного исключительно в черном цвете с тонированными стеклами. Его потом пригласили, а когда он зашел в свой офис, там его уже ждали бандиты и сам Володя.

Говорить начал один из представителей бандитов Володи. Сторона Аркадия молчала.

Те, обращаясь к Володе, сказали так: «Ты нас обманул. Ты сказал, что ничего не должен Аркадию, а оказывается, ты ему должен. Значит, постановление: отдаешь ему 70 штук баксов и нам за хлопоты 25 штук. Срок тебе на все — два дня».

Причем всем присутствующим было понятно, что бандиты с самого начала знали, что Володя реально должен 70 000 долларов. «Он наверняка им так и сказал, — говорит Аркадий. — И попросил помочь, чтобы не возвращать реальный долг. Они ко мне приехали, понимая, что действительно должны деньги».

Но хотя все всем было понятно, бандиты Володи делали вид, что им только что на это глаза открыли, а они были не в курсе. Сам Володя молчал. Молчали и Аркадий, и его сторона бандитов. Потом все молча встали и уехали. Аркадий остался один.

На следующий день или через день приехал в офис тот Володя, в слезах. Рассказал, что к нему в квартиру приходили бандиты и все обыскали. Они забрали все ценные вещи, даже обручальные кольца у жены и тещи. Он взмолился: «Выручай! Я был не прав, но они угрожают мне, жене и детям. Я все верну, только дай время».

Аркадий позвонил своим и сказал: «Мы все вопросы между собой решили. Мне он долг вернет сам».

Володя еще был должен 25 000 бандитам, но этому Аркадий уже не мог помочь: «Ведь не я вмешал в это дело бандитов. Я сам никогда бы не обратился к ним».

На том конце провода повисла мертвая тишина, а потом ответили:

«Аркадий, ты понимаешь, что по этому вопросу мы тебе больше не поможем? Раз ты сказал, что в расчете, значит, в расчете, и больше мы не сможем поднять тему, а ты — передумать. Если он не вернет тебе деньги, значит, останешься без них. Мы можем взять с него деньги и вернуть тебе. Но если ты говоришь “не вмешивайтесь”, ты эту тему закрыл».

«Да, понимаю. Я по этому вопросу больше не обращусь», — ответил Аркадий.

Потом Аркадий снова дал Володе товар. Тот продал и вернул долг бандитам. Полтора года он продавал товар и отдавал Аркадию прибыль, пока не рассчитался.

Так угрожающе начинавшаяся история закончилась благополучно.

1997 год

У Аркадия была оптовая фирма и своя небольшая розничная сеть. В нее входили более 30 магазинов, которые торговали строительным электроинструментом.

Однажды Аркадий откуда-то возвращался и проезжал мимо одного из своих магазинов. Было около пяти часов вечера, и рабочий день заканчивался. Аркадий остановился и вышел, чтобы заодно забрать выручку. Обычно он так не делал, поскольку обычно выручку из магазинов забирали и сдавали в кассу специальные сотрудники. Здесь этим занимался менеджер по имени Дима.

«А этот Дима работал у меня с самого начала, — рассказывает Аркадий. — Наверное, он был у меня одним из первых сотрудников. Сначала в 1992 году он пришел просто как мастер на все руки и делал небольшой гарантийный ремонт всего, что я продавал. Мог починить плеер или радиотелефон.

Потом стал менеджером по продажам, затем — начальником отдела продаж. Я доверял ему как самому себе. Если над другими сотрудниками, которые забирали выручку, был многоступенчатый контроль, то Диму никто не проверял. Сам забирал деньги, все фиксировал и сдавал в банк. Я выделял его из других сотрудников, и по иерархии он стоял сразу после меня и партнера. Ни у кого не было власти, чтобы проверять Диму».

И вот Аркадий проезжал мимо одного из подконтрольных Диме магазинов и решил облегчить ему жизнь. Зашел в магазин, и менеджеры похвастались, что сегодня отличная выручка, необыкновенный день и они продали на 100 000 рублей.

«Я не помню точно, сколько там было денег и какие вообще в то время были деньги с одного магазина. Но не важно, просто там была какая-то красивая круглая цифра, которую я сразу запомнил, пусть будет 100 000 для примера», — говорит Аркадий.

Сотрудники магазина подчеркнули, что день был отличный, но Дима уже все забрал. Аркадий уехал.

Когда он вернулся в офис поздно вечером, то нашел у себя на столе отчет, который ежедневно делал Дима по своим магазинам: сколько продано, какой возврат, сколько сдано в кассу и так далее. Напротив того магазина стояла сумма не 100 000, а 80 000 рублей.

На другой день Аркадий позвонил в магазин и уточнил выручку. В магазине подтвердили, что было сдано 100 000 рублей. Сотрудники выслали соответствующий документ.

Аркадий позвал Диму.

— Давно воруюешь?

— Аркадий Иванович, я вам все верну.

— Ты же здесь как сыр в масле. У тебя все есть. Для чего воруюешь? На что-то копишь? Помогаешь бедным?

— Соблазн. Я сам забирал деньги и сам записывал. Меня никто не проверял. Я долго не воровал, а потом не выдержал. Думал, возьму немного, когда «Мерседес» покупал. Мне немного не хватало. Подумал, что быстро верну. Взял — не заметили. Потом ремонт в доме делал и снова взял. А потом уже вошло в привычку. Но я всегда знал, что все верну! И я вам верну, Аркадий Иванович!

«Я тогда вдруг понял важную вещь, — говорит Аркадий. — Много лет назад ко мне пришел хороший, честный парень. А я собственноручно сделал из него вора».

— Не надо возвращать. Пусть это будет твоя премия за годы работы со мной. Но и работать с тобой я больше не смогу.

Спустя лет пять Дима приехал. Долго благодарил Аркадия за все и просил прощения, что так получилось. «Я правда не сдержался, — говорил он. — Брал эти деньги и мучился. Мне даже легче стало, когда я ушел и это прекратилось, хотя теперь гораздо меньше зарабатываю».

2001 год

Настойчиво звонил мобильный телефон. Аркадий посмотрел на часы — 4 часа ночи. «Или утра?» — задумался он, отвечая на вызов.

«Ты обязательно напиши, — требует Аркадий, — что была зима, 4 часа утра. Это очень важно». Пишу, поскольку он действительно ненавидит зиму и ранний подъем.

«Аркадий Иванович, — кричала трубка. — Тут такое! Приехали черные тонированные “Ауди”, машин 30! Часть даже не поместились во дворе и стоит за воротами. Вас требуют!»

Через час Аркадий был у своего офиса, на улице Усачева, 9 в Москве. Тогда там был отдельный стоящий трехэтажный особняк с большим двором, на котором разместилась половина приехавших машин. «Где старший?» — спросил он охранника.

Аркадий, привыкший к визитам бандитов и представлявший себе, как они выглядят, был уверен, что снова приехали «работники ножа и топора». Он держал наготове телефон своих «романтиков с большой дороги».

Но человек в тонированной «Ауди» без мигалок представился начальником ОБЭП, отдела по борьбе с экономическими преступлениями. «Аркадий Иванович, мы к вам всем отделом!» — радостно сообщил он.

«Заходите», — пригласил Аркадий, открывая офис. Люди вошли. Одни снимали процесс на камеру. Другие все переворачивали, открывали шкафы, тумбочки, сейфы и доставали бумаги. Третьи записывали.

К 9 утра, когда начали приходить на работу сотрудники Аркадия, процесс шел полным ходом.

К обеду перед Аркадием положили несколько бумаг. «Аркадий Иванович, — сказал добродушный главный. — Ты видишь, тут на несколько сроков. У тебя есть два варианта. Вариант первый — мы даем тебе время собрать вещи, и ты приходишь к нам завтра к 10 утра. Вариант второй — ты берешь ручку, бумагу и подробно все пишешь про пожарного Ивана Ивановича Иванова. Он ходит у тебя по району. Когда приходил, что говорил, что ты ему давал — с датами, суммами, всеми деталями. Выбирай. Ты нам не нужен. Напишешь — гуляй».

«Этот Иван Иванович Иванов меня достал, — позже рассказывал Аркадий. — На редкость омерзительная личность. Он просто приходил каждый раз и брал все, что хотел. То он помогал детскому дому, то его сына забрали в армию и надо помочь воинской части, то еще что-то... Я не вникал, что случилось на этот раз. Он просто приходил и забирал все, что хотел. Я не контролировал, что он берет и сколько, а только просил кладовщика Михалыча записывать. Под конец пожарный стал ходить безо всякой меры. И, очевидно, не только ко мне.

«И я не стал писать. Я, конечно, сказал им, что он мерзавец и достал меня. Но и сказал, что писать ничего этого не буду».

— Если я сегодня про него напишу, то завтра кто-то придет и скажет написать про... как вас зовут?

— Петр Николаевич, — ответил ночной визитер.

— И скажет мне написать про Петра Николаевича. Поставит перед выбором: или ты напишешь про Петра Николаевича, что он у тебя вымогал, или мы тебя посадим. Что мне тогда, писать? Как думаете, Петр Николаевич? Я не первый год в бизнесе и знаю, что придут и так скажут. Поэтому не буду писать и про Ивана Ивановича, и про вас. Поймите правильно.

— Ну, значит, как я обещал, даю тебе время. Завтра в 10 утра к нам с вещами, — Петр Николаевич поднялся, собрал свою команду, расселись по «Ауди» и уехали.

На другой день, как договаривались, Аркадий приехал к 10 утра.

Петр Николаевич протянул ему лист бумаги: «Ну, давай пиши, когда он у вас был, что просил, что ты давал...»

«Я же сказал, что писать не буду», — ответил Аркадий.

«Вот так и пиши, — сказал полковник. — Ну не зря же я тебя вызвал».

И Аркадий написал, что они знакомы, пожарный такой был, ничего не просил и ему ничего не давали. Приходил, проверял пожарную систему, уходил.

Петр Николаевич прочитал и вдруг сказал: «А ты молодец — настоящий. Его мы все равно посадим. Не все же такие, как ты. Мы и так на него накопили».

Вечером Аркадий вернулся домой очень поздно. Но сын Дима, в то время старшекласник, еще не спал: «Пап, я проснулся ночью и видел, что ты уезжал. А почему так рано? У тебя что-нибудь случилось?»

— Ничего. Просто мне позвонили и сказали, что приехало штук 30 черных машин. Я подумал, приехали бандиты.

— погоди, — удивился Дима. — Ты думал, что к тебе в 4 утра приехали бандиты, но перед тем, как выезжать из дома, ты побрился?

— Я всегда бреюсь по утрам. Какая разница, приехали бандиты или нет? Я бреюсь не для них, а для того, чтобы навести порядок в себе. Я так настраиваюсь и понимаю, что готов.

Задумчивый Дима ушел спать.

ЛЮДМИЛА ЛУНЬКОВА

Сразу после школы, в 17 лет, я устроилась на работу в книжный магазин «Издательского дома “Коммерсантъ”», открывшийся тогда в Москве.

Я продавала книги. Клиентов на деловую литературу в то время было немного, и пока никого не было в магазине, я читала. В основном приносила книги из дома, но когда их дочитывала, брала те, которые продавала.

Так я познакомилась с Ли Якоккой и Генри Фордом, которые вдвоем убедили меня, что нужно делать карьеру.

Я начала искать подходящую компанию и в 1994 году устроилась на работу в маленькую фирму, которая привозила из Греции оливки, халву и продавала их в Москве. Я была четвертым по счету сотрудником после двух основателей компании и одного водителя.

Взяли меня на работу секретарем-машинисткой с перспективой карьерного роста всего лишь до секретаря-референта.

На следующий месяц я называлась секретарем-референтом, а еще через месяц меня переименовали в менеджера по продажам. К концу 1994 года мы увеличили отдел продаж до трех человек, а я стала «коммерческим директором». Мне было двадцать лет, и я проработала на этой должности следующие два года.

В 1997 году я стала генеральным директором уже большой продуктовой компании, а в 1999 году уволилась оттуда.

Собственно, мысли об уходе зародились в моей голове, когда дела компании шли как нельзя лучше. Мы стали лидерами рынка по ряду направлений.

Но, став генеральным директором, я уперлась головой в потолок, осознавая, что цель достигнута: выше генерального директора в карьере наемного сотрудника ничего больше нет.

Читая Яккоку, я думала, что карьера – это такая штука, которую делают всю жизнь, поэтому никогда не задумывалась, что делают потом. Очевидно же, что потом — пенсия.

А оказалось, что в России версии 1994-1998 годов карьера делается за пару лет, но до пенсии еще лет 40, с которыми тоже надо что-то делать.

Это привело меня к осознанию тупика в жизни и сумбуру в мыслях. Мне 24, карьера сделана, причем в том возрасте, когда другие еще не начинали... А что дальше?

Конечно, я построила карьеру в небольшой компании. Пришла четвертым сотрудником в организацию с годовым оборотом менее 100 000 долларов США и двумя товарами в ассортименте. По прошествии двух лет оказалась топ-менеджером фирмы со штатом 150 человек, прайс-листом на 15 страниц и годовым оборотом в десяток миллионов долларов США.

Я гнала от себя мысль, что теперь нужно пойти в компанию численностью 500 человек, а потом — 5 000, 1 000 000 и так далее. Мне уже было все понятно, и такая задача казалась плоской.

Пока я делала карьеру, закончила учебу в МГСУ и получила диплом экономиста.

Как раз, когда я над этим всем задумалась, за меня все решила судьба. Грянул кризис 1998-го и одновременно государство принялось закручивать гайки. Владельцы бизнеса предпочли со всем этим не связываться, а просто закрыть компанию и уехать за границу.

Тут надо пояснить: когда я написала эту историю впервые, в 2004 году, еще никого не удивлял тот факт, что можно было закрыть успешную компанию на взлете.

Тогда это был нормальный тактический ход в бизнесе, который применяли во многих случаях. Вообще предприниматели предпочитали ежегодно закрывать компании и открывать новые, «чистые». На века никто ничего не строил.

Американец российского происхождения, который тогда был партнером Аркадия, принимая решения, часто повторял: «Придут красные и все отберут».

Именно в соответствии с таким представлением о будущем развивался российский бизнес. В то время закрыть успешную компанию на взлете — это примерно как сегодня скинуть пакет акций.

Только на рубеже веков это представление начало меняться. Появились бренды и предприниматели, которые не боялись призна-

ваться, что занимаются бизнесом. Возникло такое понятие, как «реклама».

Словом, компания закрылась, а я оказалась перед необходимостью не просто размышлять, а решать, что делать дальше.

Суповые концентраты

В то время такого понятия как «бизнес-консультант» еще не было в России. Тогда только-только появились компании Big Three, и мы узнали слово «консалтинг». Поэтому я не догадалась поставить себе цель стать консультантом.

Вместо этого я выписала на бумаге основные требования к будущему занятию.

Я поставила трудную, но единственно возможную для себя задачу — найти дело, которое будет удовлетворять ряду условий:

1. Дело должно быть интересным, открывать новые горизонты, продвигать вперед меня лично, а не просто двигать компанию.
2. У меня не должно быть ни подчиненных, ни начальников: я была подчиненным, начальником и поняла, что мне это нравится меньше, чем самостоятельная работа, где максимально все зависит от меня.
3. Дело должно обеспечивать меня материально.
4. Исключаются жесткий рабочий график и необходимость присутствовать на рабочем месте постоянно: я собиралась продавать не свое время, а результат своего труда.

На первый взгляд задача казалась невыполнимой. Если, конечно, я не стану знаменитым художником или музыкантом.

Пока я ломала голову, какое дело сможет удовлетворять всем четырем пунктам, мне встретился один из знакомых предпринимателей. Он узнал, что я размышляю над будущим, и предложил мне возглавить коммерческий отдел его фирмы.

Фирма торговала импортными пищевыми приправами очень известной торговой марки. Производитель находился в Испании, а в России — пять дистрибьюторов, один из которых — вышеозначенная фирма. Все пятеро имели одинаковые условия торговли: одинаковые цены, необходимое количество товара и гарантию, что не появится шестой дистрибьютор.

Все компании располагались в Москве. Сюда приезжали оптовики из других городов, и фактически российский рынок был поделен на пять примерно равных частей.

Мой знакомый хотел получить хотя бы 50% рынка, чтобы потребовать у испанцев лучшие условия, чем остальные. У него были основания думать, что испанцы предоставят ему эти условия.

Дело было за малым — 20% превратить в 50% рынка.

Я сперва отказалась и сослалась на то, что, увы, уже не считаю себя наемным рабочим по мировоззрению, поэтому завалю все дело, если стану ходить на работу.

Но фирма и ее проблема прочно засели в моей голове — задача была интересной. И тогда я согласилась, но не возглавить коммерческий отдел (скучно), а решить эту задачу.

Так случилось, что я ее решила очень простым способом. Мой знакомый получил условия, которые хотел.

Дело было так. В компании работало три менеджера по продажам. Они демпинговали по-черному, потому что работали преимущественно с московскими оптовыми рынками. На них, как известно, торгуют армяне и азербайджанцы, которые сразу вычислили слабую сторону менеджеров. Она заключалась в том, что менеджеры не знали реальных цен на рынке. В лучшем случае они звонили в одну из четырех фирм и узнавали «телефонную» цену, то есть ту, которую говорят по телефону всем подряд. Однако реально при покупке в офисе дают разные скидки, поэтому цена снижается.

«Телефонная» цена на рынке была, конечно, «специальная». Учитывалось, что могут звонить конкуренты, поэтому она серьезно отличалась от цены реальной, «офисной».

Менеджеры об этом догадывались, но, во-первых, не имели понятия, как узнать по телефону «офисную» цену, а во-вторых, не горели желанием ее узнать.

Так вот южане (так проще называть гостей из Армении и Азербайджана), грубо говоря, «брали на понт». Они приезжали в офис и «давили» на моих трех «друзей», говорили им, что в фирме «Альфа» им отдали товар по сниженной цене. Поэтому мои друзья-менеджеры должны отдать им его еще дешевле, иначе они возьмут в «Альфе».

Менеджеры «велись» и отдавали армянам товар еще дешевле, а руководству говорили, что цена на рынке «снова упала» и им это известно «из достоверных источников».

Мне довольно быстро удалось это вычислить.

Я позвонила одному из конкурентов и представилась «ЧП Петровой» из города Барнаула, приехавшей на день в Москву.

Сказала, что меня тут вряд ли знают, потому что обычно я покупаю товар в Новосибирске. Это выгоднее, чем везти его из Москвы. Но раз уж я все равно приехала за подсолнечным маслом, то хочу познакомиться с теми, кто торгует в Москве суповыми концентратами, закупить партию и так далее.

Почему менеджер не расслышал моего московского выговора, не знаю. Позже я взяла в фирму парня без опыта работы только за то, что

он гениально менял голос и разговаривал с любым акцентом. Мне поверили, назвали настоящую цену и добавили: «Обязательно приезжайте к нам — дешевле вы все равно не найдете».

Примерно так мы продолжили действовать и в дальнейшем.

Таким образом, я узнала, что мои менеджеры торгуют значительно дешевле, чем другие игроки на рынке. При этом они не могут продавать много, потому что по телефону называют высокую цену, а снижают ее только в офисе после торгов с южанами.

Вторая проблема заключалась в том, что в «моей» фирме среди клиентов почти не было оптовиков из регионов, а были только южане с оптовых рынков в Москве. Регионы огромной России в общем объеме продаж составляли не более 5%.

А оттуда как раз чаще приезжали не армяне и азербайджанцы, а русские, с которыми мои менеджеры смогли бы работать. Но почему клиенты не из Москвы предпочитали ездить в другие фирмы.

Я начала выяснять, почему регионы не хотят с нами работать. Для этого нашла нескольких клиентов оттуда, которые раньше работали с нашей фирмой, но потом передумали. Позвонила им и задала простой вопрос: «Почему перестали?»

Каково же было мое удивление, когда от всех, кому я звонила, получала один ответ: «Вы не гарантируете ни наличие товара на складе, ни ассортимент, ни цены. Мы договорились по одной цене, приехали к вам, а вы сказали, что цена поднялась или товар кончился».

Я начала разбираться с каждым случаем, почему так получилось. Это давалось мне нелегко. Мне было 24 года, а менеджерам — 30–45, и они были мужчинами.

По распоряжению руководителя, они должны были давать мне ответы на любые вопросы. Естественно, им это очень не нравилось, и разговаривать с ними было трудно. Думаю, это оказалось самым сложным в моей задаче.

Однако я все выяснила и поняла, что причина одна — обычная безалаберность и безответственность менеджеров и кладовщиков.

Так закончился этап консалтинга. Я еще ничего не сделала, но мне уже была понятна проблема и пути решения.

Я знала, что посоветовать предпринимателю — надо уволить весь отдел продаж или заставить его нормально работать. Но я подумала и не рискнула дать такую рекомендацию.

Видимо, в тот момент и зародился мой фирменный, «луньковский консалтинг». По сути, это никакой не консалтинг, поскольку обычный консалтинг заканчивается советом, папочкой с красивым отчетом и цветными графиками. А моя работа с совета и папочки только началась.

Обычный консультант разбирается в ситуации, анализирует ее, дает советы предпринимателю, что делать, получает гонорар и считает работу законченной.

Выполняет советы потом все равно предприниматель, но, судя по опыту, он их чаще НЕ выполняет.

Мне известны случаи, когда работа консультантов завершалась красиво оформленной брошюрой с грамотным анализом компании. Иногда брошюру держат на почетном месте за стеклом рядом с дипломами. Ее с гордостью демонстрируют клиентам и партнерам. С придыханием упоминают цену, в которую она обошлась. Но и только.

Отчасти поэтому, а отчасти потому, что совет «увольте весь отдел продаж» звучал нелепо, я решила таких советов не давать. Вместо этого пришла к работодателю и сказала, что нужно разрешение на то, чтобы создать «альтернативный отдел продаж».

Просьба казалось затратной, непонятной, поэтому он удивился, расстроился и спросил, сколько нужно сотрудников и денег на создание отдела: зарплату, рабочие места и тому подобное.

На его месте я бы спросила то же самое, поэтому была готова к вопросу и ответила, что не требуется ни то ни другое. Альтернативный отдел будет состоять только из меня. Нужно отдельное помещение, телефон и компьютер. Работодатель дал их с радостью и облегчением, так как я не собиралась нанимать штат из двадцати человек.

Я начала воплощать задуманное. Оно состояло в том, чтобы научить менеджеров работать. Если не получится, то заменить.

Заменить (уволить) — всегда слабое решение, понятно почему.

Как научить?

Не то чтобы они меня не слушали. Я для них вообще не существовала — меня просто не было в их мире. На вопросы они отвечали нехотя и сквозь зубы, а меня ни о чем не спрашивали — я им была не нужна.

Как сделать так, чтобы они хотя бы обратили внимание на то, что я существую? Чтобы поняли, что я могу знать что-то ценное для них? Чтобы начали слушать, и мне удалось бы поделиться опытом?

Я решила, что есть только один относительно простой способ.

Всегда гордилась своим умением продавать. В раннем детстве в Москве продавала на птичьем рынке волнистых попугайчиков собственного разведения. С тех пор считала, что у меня это получается намного луч-

ше, чем у других. Потом убедилась в этом на практике, когда делала карьеру в продуктовой фирме.

Значит, способ такой — я должна продавать больше, чем лучший менеджер. Тогда им волей-неволей пришлось бы заметить, что я существую и делаю что-то лучше, чем они. Попутно показала бы предпринимателю, что отдел продаж может работать грамотно. Он все увидел бы сам.

Мне казалось, это возможно.

Итак, задач было две:

— найти общий язык с армянами;

— выстроить работу с регионами так, чтобы они вернулись в компанию.

Южане

Поначалу с армянами я терпела поражение за поражением. Звала их в офис, каждый раз давала себе клятву, что не опущу цену ниже определенного уровня, но проигрывала «торги» с треском.

У южан определенно был талант торговаться, а у меня его не было. Я даже не понимала, в какой момент и как происходит так, что даю им скидку. Осознавала, по какой цене отдала товар уже тогда, когда они уходили.

При этом всегда думала, что у меня достаточно твердый характер, и «если я чего решил, то выпью обязательно». Но раз за разом получалось иначе, и было непонятно почему.

«Ведь это я даю им скидку собственными руками!» — размышляла тогда. А зачем? Снова давала себе обещание: «Велика сумма, а отступить некуда! Позади себестоимость!» Снова проигрывала и не понимала почему.

«Итак, армяне, — решила я. — Знают нечто, что неизвестно мне. У них есть секрет, и надо его узнать. А кто его откроет? Конечно, один из них. Кто же еще?!»

Я позвонила одному из клиентов-армян, который казался более понятным, чем другие, и попросила ко мне заехать, если будет время.

Он казался более понятным, потому что отличался от прочих южан, слегка помятых, грубоватых и бесцеремонных. Он всегда был одет в отличный костюм, безукоризненно вежлив и говорил на нескольких языках. В общем, больше европеец, чем азиат.

Были основания полагать, что он держит не только несколько точек на одном из крупнейших оптовых рынков в Москве, а весь рынок.

Он окончательно покорила меня тем, что когда в присутствии русских переходил на армянский, сначала произносил «извините» и только потом начинал на нем говорить.

Сам он редко приезжал за товаром — обычно когда хотел обсудить важный вопрос. Чаше звонил и называл имя человека, который приедет.

Но сегодня он был мне нужен сам, и я позвонила именно ему и спросила, не собирается ли он заехать за товаром и добавила, что у меня было к нему одно дело.

Он насторожился. Согласитесь, просьба необычная для рядового менеджера в обычной фирме, каким меня знали клиенты. Он ответил, что и так собирался в наши края за товаром, но у нас все ужасно дорого (уже начал «разводить»), поэтому он думал ехать в «Альфу».

Я ему сказала, что отдам товар по цене «Альфы», при условии, что он заедет за ним сегодня же.

Он приехал.

Сразу изложила проблему: «Я не только отдам товар по этой цене сегодня, но готова навсегда закрепить за вами максимальную скидку при одном условии. Оно такое — научите меня разговаривать с армянами так, чтобы не проигрывать им «торги». Научите, пожалуйста, разговаривать по-армянски».

Он очень долго смеялся и начал объяснять, что я делаю неправильно. Он даже забыл сказать, что согласен на условия, потому что с воодушевлением взялся за дело.

Наверное, мне никогда не достичь такого финансового благосостояния и положения в своей диаспоре, как у него. Тогда я должна была бы ему казаться просто никем. Но, видимо, задача показалась ему забавной и выдернула его из однообразных будней.

В тот день коллектив фирмы очень удивился тому, что один из клиентов засиделся у меня с 12 дня до 23 вечера. К еще большему удивлению сотрудников, он оставался в моем кабинете даже тогда, когда приходили другие клиенты.

Я много узнала в тот день, а несколько дней спустя в офис приехал курьер и передал картонный пакет. Внутри пакета была глиняная бутылка армянского коньяка, закупоренная явно не автоматом. К ней прилагалась записка, написанная от руки: «Без этого понять армян практически невозможно».

Увы, к тому времени, когда я узнала, что это был за коньяк и сколько он стоил, его уже выпили. Причем я попробовала граммов пятьдесят, потому что не люблю крепких спиртных напитков и именно поэтому не смогла его оценить по достоинству. Остальное выпили гости у меня дома и сказали, что коньяк чудесный — и только. Если бы я купила какой-нибудь Hennessy X.O, они бы тоже сказали, что коньяк чудесный. Вот оно — отличие русских от армян.

Армянский клиент фактически показал слабые места, наблюдая за моими разговорами с покупателями. К тому времени я уже двенадцать лет занималась продажами, из них пять — профессионально. В теории знала почти все, что он показал, но не применяла наработки на практике.

Одну за другой он вскрывал очевидные ошибки, которых я вообще не замечала.

Когда я рассказываю этот случай, то никогда не говорю, что именно показал армянин. Знаете почему? Потому что если бы рассказала или написала, то слушатель или читатель ответил: «Понял. А я все это и так знаю. Неужели вы, занимаясь продажами много лет, не понимали таких простых вещей?!» В том-то и дело, что знала.

Про новые для меня вещи он говорил, например, так:

«Вы, русские, все время делите свою жизнь на куски, на отдельные не связанные части: эта часть у вас работа, а эта часть — отдых, а эта — семья. И во всех этих частях вы выполняете свой долг перед кем-то, может, и перед собой, но долг. И ведете себя, поэтому, так, как будто вам сейчас нужно сконцентрировать все силы на отдаче этого странного долга...

А собой вы становитесь только на отдыхе. Почему вы не можете расслабиться и жить с удовольствием? Если занимаетесь продажами, живите ими. Если не хотите, ну не занимайтесь ими.

Вы же делаете это, будто выполняете скучную, неинтересную работу. А жить начинаете только после работы».

Мы проговорили целый день и прерывались только тогда, когда заходил очередной клиент, а мне нужно было согласовать цены и обсудить прочие детали. После ухода каждого клиента мы разбирали то, что можно было сделать лучше.

Я начала воплощать в жизнь все, что он сказал, и мне это удалось. Нескоро, спустя, наверное, месяц, мне удалось добиться того, что один азербайджанец уехал от меня, взяв товар по моей цене, но при этом весьма довольный собой.

Потом еще один. А потом так стали уезжать 100% южан, и вся фирма заговорила о моих связях с армянской диаспорой, потому что они приезжали со всей Москвы и брали товар дороже, чем им его предлагали другие компании.

**Тогда я усвоила главное — надо работать с удовольствием.
И еще одно — когда ты его получаешь, то невольно заражаешь окружающих.**

Где взять удовольствие, если его нет? Бизнес — достаточно разнообразен, чтобы любой мог найти в нем то, что по душе. Для меня — это продавать товар.

Итак, чуть ли не все армяне с московских оптовых рынков стали ездить ко мне, так что товара перестало хватать.

Покупали они его, исключая того самого армянина, по такой же цене, по которой покупали и русские клиенты. Разумеется, получали такие же скидки за объем.

На второй месяц работы в должности менеджера объем моих продаж превысил показатели не одного, а всех трех менеджеров. Притом рентабельность оказалась выше. Они не могли понять, что происходит, и сначала думали, что я продаю дешевле, чем они.

Они даже пожаловались владельцу фирмы, что мне дают особенную цену. Тот пожал плечами и сказал: «Цена действительно особенная». Показал им накладные. Цена была довольно сильно завышена по сравнению с той ценой, по которой еще продолжали продавать они, в том же офисе, через тонкую стену от меня.

Позже я узнала, что конкуренты тоже забили тревогу и объявили испанской фирме-производителю, что «в Москве спрос на товар существенно снизился». Испанцы ответили, что продажи в России не снизились, а, наоборот, есть небольшая положительная динамика.

Тогда я потеряла руки и мысленно пообещала конкурентам «существенное снижение спроса по всей России в самое ближайшее время».

Русские

Разобравшись с армянами, я взялась за русских. В первый момент мне даже стало скучно, и снова ничего не получилось. Научившись «разговаривать на армянском», я поняла, откуда у южан-торговцев легкий оттенок презрения к русским торговцам. Однако с русскими все было проще, чем с армянами.

Будучи неспособной сразу перейти к северным городам, я начала с Ростова-на-Дону. Раньше в Ростове с «моей» фирмой сотрудничали два клиента. Потом они ушли к конкуренту и стабильно работали с ним.

С них я и начала. Упорно звонила им недели две, наверное, через день. Затем они приехали за товаром к конкуренту, но позвонили мне сами. Они сказали, что все купили у него, но для полного ассортимента им не хватало определенного товара. Если бы мы смогли его дать, они бы заехали прямо сейчас. Я не знала точно, было ли на складе то, что они хотели, но немедленно ответила, что этого навалом, и я их жду.

Если бы товара не было, я бы перевернула Москву, но нашла его. К счастью, на складе оказалось все, что нужно.

Клиенты приехали ко мне. Они представляли две разные фирмы (ИП и ООО), но ездить за товаром старались вместе. Так было веселее в пути и дешевле. Я заранее попросила секретаря подольше печатать документы, кассира — подольше принимать деньги и предложила ростовчанам выпить чаю.

За чаем я спросила, почему бы им не начать почаще работать с нами. Они ответили, смеясь: «Да знаем мы вас!» Я возражала, что меня они еще не знают. Они пояснили, что знают «дух этой фирмы», поэтому любой новый менеджер со временем становится таким же, как остальные.

Я сказала, что не являюсь менеджером и спросила, а не допускают ли они, что мой дух окажется сильнее, чем «дух этой фирмы» и она станет работать, как я?

В общем, в таком шутовском тоне мы разговаривали и ни о чем в тот день не договорились. Но думаю, решение работать со мной созрело у них именно тогда.

Давно усвоила одну вещь — если хочешь понравиться, не дай совет, а, напротив, спроси его.

Я спросила, не знают ли мои гости, как найти общий язык с испанцами, чтобы те давали товар в таком количестве и ассортименте, в котором он нам нужен.

Они ответили: «Скажи им, что никогда не пила вина лучше испанского и французам далеко до их искусства виноделия». И рекомендовали уточнить, что я пробовала испанское вино из провинции Риоха с пометкой «Гран резерва» на бутылке. Даже уезжая, они написали на бумажке «Риоха» и «Гран резерва».

Чтобы не потерять бумажку, я сразу же после их отъезда выложила все это по телефону одному из менеджеров испанской компании. Через некоторое время владелец фирмы, мой работодатель, или скорее клиент, спросил, что такого я сказала испанцам, что они назвали меня «грамотным управленцем и очень продвинутым человеком».

Позже, гуляя по супермаркету, я увидела бутылку невероятно дорогого, как мне показалось, испанского вина. В то время я совсем не пила вино и ничего не знала о его ценах. Оно стоило долларов двести, на нем стояла пометка «Риоха» и «Гран Резерва». Купила бутылку, попробовала и ужасно удивилась тому, что в свои 26 лет впервые пила вино.

С тех пор мне нравились разные вина, но «Риоха» до сих пор одно из моих любимых и оно ни разу не сдало позиций. Так получилось, что я не обманула испанцев.

Спустя некоторое время ростовчане еще раз приехали за товаром, а у конкурента его снова не оказалось. С тех пор они звонили конкурентам только для того, чтобы узнавать у них цены для меня. Ростовчанам охотно называли цену, а они сообщали ее мне. Им можно было верить.

Также был клиент из Нижнего Новгорода, который начал работать со мной

только потому, что у него появилась уникальная, видимо, возможность обсудить со мной погоду. То есть даже не обсудить, а обвинить меня в ней. Он был убежден, что в Москве стояла такая погода, какая была в Питере тремя днями раньше, а в Нижнем — какая стояла в Москве тремя днями раньше.

Поэтому он звонил мне и, тяжело вздыхая, спрашивал, что у нас с погодой и что ему ждать. Мы минут десять говорили о ней и прочей ерунде, а потом он так же лениво спрашивал: «Ну, ладно, а что у тебя там с товаром? Да ладно, не отвечай, я все равно уже приеду завтра».

Еще был клиент из Новосибирска, который перед приездом в Москву стабильно спрашивал про театральную сводку: что где идет и что мне особенно понравилось. Чтобы не ударить в грязь лицом, я звонила знакомой театралке и выясняла расклад.

Но в полный шок меня вверг клиент из Питера, который долго рассказывал, как хорошо «Зенит» играет в футбол (впоследствии он брал у нас четверть месячного оборота товара). Внезапно он поинтересовался: «Хотя вы, наверное, предпочитаете “Спартак”»?

Я истерично закричала в трубку: «Подождите, у меня звонок по второй линии». Побежала к менеджерам, с которыми отношения почти наладились, и стала выяснять, кто лучше играет. Они мне очень помогли, и один из них спросил: «Откуда звонит клиент?»

Я посетовала на лишний с моей точки зрения вопрос и ответила: «Какая разница?! Из Питера». Менеджер, зевнув, посоветовал: «Ну, стало быть, твоя любимая команда — “Зенит”». И назвал фамилию игрока, который недавно забил.

Я вернулась к телефону и сказала: «Простите, у меня на линии был Владивосток. Там уже поздно, связь плохая и пришлось отвлечься. Так о чем мы говорили? Ах, да, ну, конечно, я обожаю “Зенит”! Вы помните, какой прекрасный гол забили пару дней назад...»

Одним словом, через два дня у нас выкупили все со склада и сделали заказ на будущее. Некоторое время мы сидели вообще без товара.

Примерно таким образом мне удалось решить часть проблемы и завоевать около 40% российского рынка. Но нужно было 50%, а недостающие 10% никак не давались. Конкуренты начали лихорадочно собирать резервы в кулак, включать антикризисное управление, активно демпинговать, поэтому забирать у них клиентов становилось все труднее.

Решение нашлось довольно просто.

Бартер

Однажды те самые клиенты из Ростова, которые брали приправы и суповые концентраты, пожаловались мне, что теряли в Москве массу времени. Оно уходило на переезды между фирмами и закупки нужного

товара. В итоге из-за страшных пробок они выезжали в Ростов почти ночью, очень уставали и так далее.

Я выяснила, что именно они берут в Москве, и один из наших менеджеров начал закупать для них товар перед их приездом. Мы оставляли его на своем складе, поэтому клиентам уже не требовалось объезжать полстолицы.

Мы добавляли на него небольшой процент. Со всеми поставщиками удалось договориться, чтобы цена оставалась практически той же, по которой покупали товар ростовчане. Это окончательно отвадило их от конкурентов.

Но однажды ростовчане не рассчитали и не смогли забрать у нас растительное масло. Другой клиент увидел его на складе и устроил настоящую охоту. Он пообещал золотые горы, если я отдам ему масло.

Я подумала, что за пару дней успею закупить его снова, поэтому отдала партию. Попутно предположила, что раз двое клиентов интересуются маслом, есть некоторая вероятность, что и другие им заинтересуются.

За день или два мы связались с половиной, наверное, клиентов и спросили, не нужно ли им масло. Оказалось, очень нужно. Моя продукция и растительное мало относятся к одной группе товаров — бакалее. Если магазин торгует приправами, он торгует и маслом.

Я поехала к поставщику масла. Он был одним из двух российских дистрибьюторов производителя. Мы договорились с ним о бартере по себестоимости. Он давал нужное количество масла, а я — приправы.

На этом, собственно, была поставлена точка в проекте. За месяц мы получили чуть больше 50% рынка, и испанцы предоставили те условия, которые хотел получить мой работодатель.

К тому времени в компании из трех менеджеров осталось двое. Они стали моими хорошими знакомыми. Оба научились интересоваться происходящим на рынке перед тем, как продавать товар, не сдаваться на милость армян и выполнять обещания клиентам. Новый подход существенно увеличил продажи коллег. Они получали процент с продаж, поэтому их доход тоже существенно вырос и зла на меня они больше не держали.

Когда я оставляла компанию, общий штат менеджеров увеличился до семи сотрудников и одного коммерческого директора. Предыдущий состав с продажами уже не справлялся.

А я, отдыхая потом несколько месяцев, отдала себе отчет в том, что вот, собственно, ОНО — то, что я искала. Тут было все: интересные задачи, отсутствие начальников, подчиненных и привязки к рабочему месту, а также доход, верхняя граница которого ограничена только моими способностями, фантазией и больше ничем.

С тех пор я уже целенаправленно искала не постоянную работу, а «проект». То есть проблему бизнеса, которую могла бы решить, получить гонорар и пойти дальше. Тогда я и стала называть себя консультантом.

Забавные нюансы работы консультанта

Нередко бывало, что проблема заключалась совсем не в том, в чем ее видел мой работодатель.

Тогда мне стоило немало труда убедить клиента поискать проблему в другом месте.

Вспоминается два смешных случая. Оба связаны с компаниями, которые производили соусы и разную мелочевку. Первая компания российская, а вторая — вьетнамская.

Российская вообще удивила постановкой задачи. Мне доложили, что падает все: объем производства, выручка и прибыль. Было решено сделать рекламный ролик и запускать его на телевидении.

Я удивилась. Обычно задача перед консультантом ставится так — найти, почему все падает и исправить. А тут уже знают причину и пути решения, но почему-то вместо исполнителя ищут консультанта.

Забегая вперед, скажу, что, конечно, не стала заниматься этим проектом сверх тестовых двух недель. Согласилась на две недели, надеясь на то, что за отведенное время изменю постановку задачи.

При ближайшем рассмотрении оказалось, что компания колоссально перегружена ненужным штатом сотрудников. Им платили зарплату с задержкой в 3–4 месяца, то есть в марте люди получали деньги за декабрь. Объем производства падал, площади простаивали, финансов катастрофически не хватало. Качество продукции оставляло желать лучшего настолько, что сам шеф не разрешал сотрудникам употреблять ее в пищу: «Мне еще только ваших больничных не хватает».

При этом решать проблему придумали так — запустить рекламный ролик по телевизору. Я представляла, сколько стоит разместить минутный ролик в прайм-тайм и уточнила бюджет у директора. Он ведь немалый, а нам нечем платить зарплату.

«Деньги есть, — авторитетно сказал шеф. — Мы сделаем ролик не на минуту, а на двадцать секунд. Покажем не по ОРТ, а на каналах попроще. Разместим не в прайм-тайм, а в шесть утра. Так цена намного ниже — я узнавал».

Я попыталась убедить его заняться качеством продукции, оптимизацией расходов и сокращением штата, но быстро потерпела фиаско. Шеф буквально зациклился на рекламном ролике. Я не стала заниматься проектом, ушла, но сохранила контакты с отделом маркетинга. Спустя полгода мне прислали тот 20-секундный ролик.

На экране при полном параде появлялся улыбающийся шеф компании. Потом сверху на него начинали падать бутылки кетчупа, соевого соуса, майонеза, джема и прочей продукции компании. Выглядело это очень

странно. Шеф улыбался, но если бы вам бросили в голову всего одной бутылкой кетчупа, вы бы вряд ли улыбались. А его засыпало банками и бутылками целиком. Ролик заканчивался изображением кучи соусов и задиристым лозунгом: «Наше лучше!» или «Знай наших!» — точно не помню.

Я была до крайности удивлена. Директор с самого начала производил впечатление человека не на своем месте, но полным идиотом вовсе не казался. Потом узнала, что он не выплатил долги по зарплате, закрыл компанию, эпизодически снимался в фильмах, получил банковский кредит и продюсировал свой фильм — что-то про бандитов.

Как своеобразно порой складывается путь человека к своему призванию.

И второй случай.

В 1999 году я консультировала вьетнамскую компанию, которая занималась производством и продажей продуктов питания быстрого приготовления. Соевый соус у них тоже был.

Задача, которую передо мной поставили, звучала так: «Спланировать рекламную кампанию на год с бюджетом 1,5 млн долларов США» и «увеличить долю рынка компании до 20%».

Точнее, передо мной поставили только первую часть задачи — «спланировать», или, грубо говоря, потратить на рекламу 1,5 млн долларов. Вторую часть (увеличить долю рынка) добавила я, отчасти потому, что профессиональная гордость не позволила заниматься задачей «потратить 1,5 млн долларов», а отчасти для того, чтобы легче оценить результаты моего труда. Вьетнамцы, конечно, согласились с такой постановкой задачи, и работа началась.

На тот момент компания имела 7% рынка в России. С ностальгией вспоминаю время, когда можно было шутя увеличить долю рынка на 10-20% в год. Сейчас уровень конкуренции такого уже не позволяет, по крайней мере в Москве.

Впрочем, среди российских конкурентов в то время очень немногие могли себе позволить потратить на рекламу 1,5 млн долларов США, и это была весьма внушительная сумма на общем фоне.

Я взялась за задачу, попутно погружаясь в другие проблемы компании. Спустя некоторое время выяснилось, что они угрожают свести «на нет» мои потуги по увеличению доли рынка.

Однажды вьетнамский директор признался, что в предыдущем году потратил на рекламу 700 000 долларов, не получил никакого эффекта и не понимает почему.

Профессионализм секретарей, которые отвечали на телефонные звонки, в той компании оставлял желать лучшего.

На ресепшене работали девочки-вьетнамки, которые говорили по-русски с сильным акцентом, поэтому предпочитали лишний раз не общаться

ся. Когда звонил клиент и просил менеджера Васю, девочки молча переключали его на Васю. А если у Васи линия была занята, что случалось довольно часто, потому что он работал менеджером по продажам, то девочки молча клали трубку рядом с телефоном, ожидая, пока он освободится.

Это был 1999 год; тогда еще не придумали включать музыку в телефоне на время ожидания.

А если, не дай Бог, менеджера Васи не было на месте вовсе, клиенту никто этого не говорил. Его спокойно переключали на менеджера, и телефон на столе менеджера трезвонил до тех пор, пока кто-то не перегревался — аппарат или звонивший клиент.

То есть только если Вася оказывался на месте и был свободен, у клиента был шанс с ним переговорить. Если менеджер был занят или его не было на месте, клиенту оставалось гадать, то ли Васю позовут, то ли вопрос не расслышали, то ли оборвалась связь.

Понятно, что в такой ситуации размер рекламного бюджета не имел никакого значения. Можно было потратить 10 тысяч, 1,5 млн, или 10 млн долларов с одинаковым результатом. Клиенты просто не могли дозвониться до нужного лица.

Вьетнамский директор не отличался ангельским характером. Его знали все кадровые агентства Москвы, потому что он последовательно ругался с каждым из них. «Текучесть» русского персонала в компании доходила до 200% в год.

Когда я рассказала ему про открытия, он посоветовал не совать нос в чужие дела и заниматься делом, за которое я получаю гонорар. Надо было потратить 1,5 млн долларов. Попробуйте найти консультанта, который откажется от такой задачи! Но надо отдать должное вьетнамцу — он нашел.

Я попыталась объяснить ему, что непрофессиональные секретари — серьезная проблема. Но он не верил и возражал, что даже если они не профессиональны, это никак не отражается на продажах. С клиентами работают не секретари, а менеджеры. А задача менеджеров — сглаживать острые углы в отношениях клиента и компании.

«Самый хороший секретарь, — говорил он, — самый дешевый секретарь». Такой, который готов работать за меньшие деньги, а его секретари работают за 250 долларов в месяц. И когда у меня будет своя фирма, я с ним непременно соглашусь.

Поняв, что спорить и доказывать бесполезно, я предложила вьетнамцу купить в своей фирме собственной продукции, пройдя весь путь, который проходит клиент. Если путь полностью его устроит, я приступлю к работе и больше не буду обращать внимание на то, что «меня не касается».

Он согласился. Мы вдвоем сели в его кабинете и приняли меры, чтобы голос нельзя было узнать по телефону. Шеф позвонил секретарям в соседний кабинет, представился новым клиентом и попросил соединить

его с менеджерами. Он с детства часто бывал в России, окончил МГУ и говорил по-русски без малейшего акцента.

Как обычно, ему ничего не ответили, положили трубку рядом с телефоном и пошли звать менеджера. А может даже и никуда не пошли — мы этого из-за стены не видели.

Вьетнамец был крайне нетерпелив. В число добродетелей восточных людей, особенно мужского пола, терпение обычно не входит. Сначала он продолжал кричать в трубку «Але!» Потом начал стучать пальцем по отверстии для звука в телефоне, как будто рассчитывал протолкнуть внутрь трубки нечто, что мешало ему услышать секретаря.

Потом он в крайнем раздражении посмотрел на трубку, шмякнул ее на аппарат и со словами «Я ничего не понимаю!», побежал к секретарям.

Вернулся он в кабинет задумчивым и просветленным, и сказал, что «продолжать эксперимент не имеет смысла».

Я добавила, что, по всей видимости, некоторая часть клиентов приходят к аналогичному выводу.

В результате я получила все карты в руки и смогла успешно завершить проект.

Нас вызывает Таймыр!

Одно из неоспоримых преимуществ работы консультанта заключается в постоянной смене обстановки и возможности посмотреть мир. Люди других должностей чаще работают в одном месте и только могут путешествовать во время отпуска. Тогда как для нашего брата-консультанта путешествия — это рабочие будни.

Никогда не знаешь, в каком городе и какой компании окажешься через полгода. Я оказалась на Таймырском полуострове в Норильске. На полуострове три города, скорее, крупных населенных пункта — Норильск, Талнах, Кайеркан, а также порт Дудинка. Общая численность населения — 350 000 человек. Общее название — НГР (Норильский промышленный район). Это Крайний север.

Зима там начинается в сентябре: первый снег выпадает в августе, а в сентябре он уже лежит. Она заканчивается в середине июня. Осени и весны нет вовсе, а лето продолжается около двух месяцев.

Это полуостров, связанный с материком морским путем через Мурманск 3–4 месяца в году, а на 9 месяцев этот путь замерзает.

И тогда остается только одна связь с материком — воздушная. Дорогая, конечно.

Кроме морозов минус 45... минус 50°, полуостров славится еще неслабыми ветрами. Однажды в Норильске я слушала по радио очередное штормовое предупреждение (ветер — 40 метров в секунду). Одновременно смотрела какой-то американский фильм-катастрофу, где скорость

ветра достигала, по-моему, 50 метров в секунду. У них рушились высотки, летали по небу машины... Было весело смотреть этот фильм.

А тут все было относительно тихо и мирно: люди грамотные и в такое время на улицу не выходят. Город построен с учетом ветра — здания поставлены особенным образом, поэтому ветер частично нейтрализуется. Он опасен в том случае, если вы оказались за городом. Особенно опасно, если вы еще и на машине.

Но все выезды из города во время ветра закрывают. Стоят милицмейские посты и никого не выпускают, даже если «мне в Париж, по делу, срочно!» Спрашивают: «Жить хотите? Тогда — кру-у-гом! Вперед шагом марш!»

Вообще народ там необыкновенный, потому что жить очень трудно. Своя преступность очень низкая — негде спрятаться. Но прямо «у стен» города находится известная зона смертников. Преступники, бывает, сбегают, хотя дальше им податься некуда. Вокруг НПР много километров дикой тундры, до ближайшего населенного пункта очень далеко, а внутри трех городов их быстро ловят.

Но тем, кто там отбывает срок, терять обычно нечего.

Кроме морозов, ветров и бандитов есть еще одна напасть — газ.

С какими именно производственными процессами на «Норникеле» связан ядовитый газ, который периодически накрывает город, я не знаю. Я хотела спросить об этом однокашника Михаила Прохорова. Мы учились с ним в 21-й спецшколе школе с разницей в девять классов. Но позвать его в «Деловар» у меня пока не получилось — он отказывает.

Газ — штука крайне неприятная. Один раз вдохнешь — потом целый день кашляешь, ощущаешь першение в горле и легких.

В это время ходить по улице можно только с повязкой, вроде ватно-марлевой. Местное население пользуется шарфами и шерстяными платками.

Старожилы рассказывают (хотя, скорее, это байки), что в советские времена газа в городе не было, потому что трубы над заводом были намного выше, поэтому газ уходил далеко. Но газ, каким-то образом, попадал в Канаду. В советские времена Канада молчала, а после перестройки начала жаловаться. Тогда трубы обрезают, и теперь газом наслаждается местное население.

О газе тоже по радио сообщают, но обычно позже, чем он появляется.

Сейчас, когда МЧС стали рассылать СМС о надвигающейся непогоде, норильчане, вероятно, получают их несколько раз в день: то газ, то шторм, то метель и низкая видимость.

Вдоль дорог между населенными пунктами идет череда предупредительных знаков, которая, как мне показалась, нигде не прерывается. Каждые 100 метров — знак: неровная дорога, гравий, боковой ветер, гололед — весь набор. А кто не понял, для тех еще таблицы с надписью: «Водитель! Будь осторожен: опасная дорога!»

И нормально — живут люди. Смеются и шутят даже чуть чаще, чем на материке. Ведь никогда не знают точно: а вдруг в последний раз?

Человек со стороны, впервые попавший в НПП, первое время пребывает в шоке. Жуткий мороз, страшный ветер, некрасивый промышленный город, полное отсутствие привычной природы. Тундра — это березки в половину роста высокого мужчины, но в городе они не растут. Рядом — зона с опасными бандитами.

Одна только полярная ночь чего стоит, когда ночь длится непрерывно два месяца подряд. Морально тяжело людьми переносится 9-месячный постоянный снег. К обычным проблемам со здоровьем добавляется целый спектр заболеваний со словом «северный».

Так что северная депрессия — это вам не южная.

Но Север бывает благодарным.

Чего стоит только северное сияние! Я видела его жалкое подобие: «Нам сиянья пока наблюдать не пришлось — это редко бывает. Сияние в цене». Но по нему можно было вообразить, как это бывает.

А рыба? Вы когда-нибудь ели рыбу, копченую или вяленую эскимосами? Не знаю, как они это делают, но я ничего подобного прежде не ела.

А потом проходит полярная ночь, февральские морозы, ветреный март, наступает май и июнь. А в июне — полярный день. Это вам не белые ночи Питера. Это яркое солнце на небе постоянно в одной и той же точке прямо над вами почти два месяца!

Владимир Высоцкий все очень точно описал в песне «Белое безмолвие».

Но к делу.

Новый проект и банановая история

Итак, на Таймыр меня вызвала небольшая продовольственная фирма. Она торговала полным ассортиментом продуктов, как и все местные компании. Рынок был сформирован и поделен между участниками, поэтому развитие фирмы оказалось ограничено.

Вопрос стоял простой: можно ли каким-то образом отобрать у конкурентов часть рынка и существенно увеличить продажи?

Были проведены целый ряд мер по улучшению организации продаж, чтобы сократить время покупки клиентом товара. То есть если раньше клиент находился на фирме от 40 минут до 2-3 часов, чтобы закупить товар, то после он стал тратить максимум 20 минут, а как правило, — 10-15 минут. Это с учетом оформления документов, сбора товара и отгрузки.

Данный показатель стал лучше не только по норильским, но и по московским меркам. Конкуренты даже не пытались повторить, а клиенты остались весьма довольны.

Далее была введена прямая доставка товара. Каждый день со склада выезжало несколько машин, загруженных наиболее популярным товаром, и ехали каждая по своему маршруту.

По дороге водитель заезжал в каждый магазин и спрашивал, не нужно ли чего. Сотрудник магазина имел возможность купить товар тут же, если чего-то ему не хватало, а не ездить за ним на склад. Это прибавило компании новых клиентов.

То есть вместо того, чтобы звать клиентов к себе, фирма пришла к ним в гости сама.

Эту меру конкуренты попытались скопировать, но не так успешно. Сыграло роль то, что фирма могла закупить парк газелей, чего могли себе позволить далеко не все конкуренты. В результате у них получилось убого и недоработано, что отразилось на имидже.

И, наконец, случилась банановая история, идейным вдохновителем которой стал руководитель фирмы.

Дело в том, что бананы в Россию, как широко известно в узких кругах, попадают совершенно зелеными, морским путем через Питер. Морской путь довольно долгий, и если везти желтые бананы, то они испортятся в дороге. А зеленые хранятся довольно долго, не требуя специальных условий.

Далее, по прибытию в порты Петербурга, бананы проходят так называемый процесс газации, т.е. обрабатываются специальным составом газов и желтеют. Затем только расходятся по складам и торговым точкам.

В Норильск партии попадали только воздушным путем, поскольку желтые бананы хранятся недолго — полторы-две недели. Воздушный путь примерно в три раза дороже морского.

Наше маленькое усовершенствование состояло в том, что прямо в Норильске на складе фирмы была смоделирована «газовая камера». В самый обыкновенный железнодорожный контейнер, плотно, почти герметично закрытый, из баллонов запускалось нужное соотношение газов.

В контейнере находились зеленые бананы. Несколько экспериментов дали то серые, то серо-желтые бананы, пока мы, наконец, не «поймали» нужное соотношение газов и не получили самые что ни на есть желтенькие бананы.

Тогда в один чудесный день в Питере мы закупили не желтые, а зеленые бананы. Их отправили не воздушным, а морским путем. Спустя три недели в магазинах города появились симпатичные свеженькие бананы, которые были вдвое дешевле конкурентных.

Как ни странно, конкурентами по фруктам в Норильске были наши старые знакомые: армяне и азербайджанцы. Они добрались даже в Норильск, где, надо сказать, сами же страдают от холодов.

Так вот я никогда, наверное, не забуду того азербайджанца, который стоял у прилавка с нашими бананами, смотрел на ценник и в глубокой задумчивости чесал затылок.

Было и еще несколько отдельных усовершенствований, общий эффект от которых вывел фирму на лидирующее место в регионе.

Главный навык консультанта

С момента описываемых событий прошло лет двадцать. И шестнадцать лет прошло с того времени, как я закончила последний консалтинговый проект.

С тех пор мое основное дело — клуб предпринимателей «Деловар», но навыки, полученные за время консультантской практики, всегда со мной. Главный из них заключается в следующем.

Есть бородатая притча про двух лягушек, которые попадают в кувшин с молоком. Одна лягушка сразу тонет, понимая, что бороться бесполезно, а вторая плавает и барахтается из последних сил. В конце концов, молоко взбивается в масло, а лягушка выбирается наружу.

Консультант подобен второй лягушке, только ее все время ловят и бросают в молоко. По роду деятельности он попадает в сложные ситуации и вынужден выбираться из них вместе с фирмой, попутно ее меня.

Каждый проект — это или большой успех, или провал. Возможны только два исхода: или утонешь, или выберешься наружу с успешной фирмой. Есть люди, которые выбирают другой путь. На нем не бывает большого успеха, зато и не может быть провала.

Пожалуй, я такой путь никогда больше не выберу. Жизнь одна и другой не будет. И живем мы сразу набело — никаких черновиков.

Поэтому не стоит бояться сложных жизненных ситуаций: кризисов, пандемий, разных смелых вызовов. Из сложной ситуации мы всегда выберемся либо победителями, либо опытными людьми, способными победить в аналогичной ситуации в будущем.

(Эти строки написаны в 2004 году. Я включила их в книгу, которую пишу в 2020 году во время пандемии коронавируса, как и слово «пандемия», которое мы теперь знаем. Ну а что еще делать во время локдауна, как не писать книгу дома в тишине?)

По-настоящему страшно, когда только выживаешь, а не живешь. Избегая сложных ситуаций и стремясь к стабильности, мы старательно обходим жизнь по краешку, лишь бы аккуратнее и без падений добраться до смерти.

Мы не получаем от жизни никакого удовольствия, избегая трудного. Никаких приключений, друзей, свершений и побед.

Ни успеха, ни поражений. Только ворох разноцветных бумажек за каждый час жизни согласно штатному расписанию.

Ну а за сим, как сказал бы Пушкин, «Поздравим друг друга с берегом. Ура! Давно б (не правда ли?) пора!»

* * *

Я рассказала предысторию, чтобы было понятно, какой конкретно опыт имел Аркадий Лопухов и я, когда мы познакомились и приступили к созданию клуба предпринимателей «Деловар».

Многие существующие клубы предпринимателей, и на Западе и в России, создавались своими основателями именно как бизнес, призванный приносить прибыль и кормить их. Соответственно выстраиваются и цели, и работа таких клубов. Их задача № 1 — приносить прибыль. Далее идут задачи № 2 и № 3.

«Деловар» изначально строился иначе. У Аркадия уже много лет был торговый бизнес, а самый успешный в мире клуб не мог бы даже приблизиться к нему ни по обороту, ни по прибыли.

Поэтому, создавая «Деловар», мы сначала вовсе не ставили цель зарабатывать деньги самим клубом. Позже самоокупаемость как задача клуба появилась, но она не стала приоритетной.

Мы занимались «Деловаром», потому что он помогал сделать основной бизнес еще успешнее. Клуб создавался и оттачивался как инструмент, чтобы развивать, расширять, наращивать обороты бизнеса. Это была и есть наша задача № 1.

Как мы это делали? Как помогает «Деловар» строить бизнес нам и другим членам клуба? Об этом поговорим дальше.

РАЗДЕЛ

II

«ТЫ ПОМНИШЬ, КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ?»

На уроках истории нам рассказывали, что у каждого исторического события есть причины и повод. Например, причин у Первой мировой войны был вагон и маленькая тележка, но поводом для начала военных действий послужило убийство эрцгерцога Фердинанда.

Размышляя о том, как начинался «Деловар», я понимаю, что были и причины создания клуба, и повод — то, что подтолкнуло и уже не оставило иного пути.

Причины создания клуба предпринимателей

В 2017 году в «Деловар» вступила **Вероника Кленц**, владелица компании, которая производит и продает в Южной Корее корейскую косметику через свою сеть магазинов.

Она была замужем за корейцем. Им на двоих с мужем принадлежала компания. Они задумали привезти ее в Россию, чтобы сделать бренд и сеть магазинов, которые начнут продавать корейскую косметику. Забегая вперед, скажу, что они это сделали.

С каждым человеком, который хочет вступить в клуб, мы обязательно проводим собеседование. На нем мы задаем традиционный вопрос: «Зачем вам клуб?»

Вероника даже растерялась, услышав вопрос. У нее не было опыта в России — ее первый бизнес возник в Корее. В этой стране все предприниматели являются членами клубов, а некоторые — даже нескольких клубов. Если ты задумал расширять там бизнес (например, войти в новый регион), то начинаешь с того, что вступаешь в региональный клуб. А потом уже делаешь все прочее.

И вот Вероника нам говорит: «А разве можно иначе работать? Мы выходим на российский рынок. Естественно, сначала мы вступаем в российский клуб».

То есть в Южной Корее это является частью бизнес-культуры, которая в России еще находится в стадии становления.

Мы стали понимать это только с 2012 года, когда поехали в бизнес-тур по Германии и пообщались с немецкими предпринимателями. В 2003 году мы понятия не имели о том, что клуб — часть бизнес-культуры и весь мир живет так.

Мы с Аркадием не знали об этом и начали изобретать велосипед, потому что еще до знакомства и независимо друг от друга чувствовали, почему клуб нужен нам.

Я назову три главные причины.

Первая из них — конечно, **информация**. Информационный голод — так даже точнее.

Требовалась информация:

- а) которую нужно быстро найти;
- б) которой можно было доверять.

В 2003 году это был актуальный вопрос. В то время сведений не хватало. Книжки по бизнесу привозили только из-за границы, и они были малополезны в России. В налоговой инспекции, чтобы сдать декларацию, нужно было стоять в живой очереди несколько часов. Задать вопрос инспектору даже не приходило в голову — а что, можно было?

Когда налоговая инспекция и полиция уже работали и имели разные полномочия, а законы еще разработаны и написаны не были.

Получить какую-то информацию по бизнесу было невозможно вообще никак.

Сегодня изменилось многое, но эта причина ничуть не потеряла актуальности. В ней просто немного сместились акценты.

Конечно, сегодня, если вы решили открыть бизнес и задумались, скажем, какую форму выбрать — ИП или ООО — у вас есть огромный выбор, как об этом узнать.

Можно погуглить, спросить френдов в соцсетях, обратиться в специализированную компанию, сходить на семинар для начинающих, и (о, эврика, мы до этого дожили!) проконсультироваться в налоговой.

Конечно, можно прийти в клуб предпринимателей.

В 2003 году ни одного из этих способов не было.

Но выбрать между ИП и ООО — это даже не начало. Это этап, когда вопросы еще не начались. С каждым новым шагом в бизнесе вопросов прибавляется в геометрической прогрессии. Чем дальше вы идете, тем больше вопросов.

По каждому вопросу нужна быстрая и достоверная информация. Иногда вам захочется детально проконсультироваться с тем, кто поможет проанализировать, рассмотреть все важные аспекты и найти решение.

Это не Facebook и вообще не Интернет, потому что там вы никогда не уверены в качестве информации. Вы даже не знаете, кто ответил на ваш

вопрос: настоящий предприниматель или школьник, которому кажется, что он знает ответ. Консалтинговая компания — плохой вариант, потому что дорого стоит. Семинар тоже не подходит, потому что ответы нужны часто, быстро и по разным темам. И так далее.

«Деловар» — сообщество только для владельцев бизнеса, в котором 650 человек из разных стран и сфер. Это лучший вариант и «тревожная кнопка», которая всегда под рукой.

Участники клуба:

- выслушают в любое время (потому что даже в три часа ночи кто-либо из 650 человек не спит);
- ответят быстро, потому что коллективный разум всегда знает ответ;
- ответят достоверно, потому что отвечать будет предприниматель.

Следующая причина — **бизнес-одиночество**.

Наемный сотрудник на работе постоянно окружен другими наемными сотрудниками. Можно хотя бы поплакаться кому-то, что деньги тебе платят ВСЕГО лишь два раза в месяц, и ты не успеваешь дожить от одной зарплаты до другой. Тебя выслушают, поймут и покивают.

Предпринимателю иногда тоже хочется всплакнуть по поводу того, что зарплата у него аж ЦЕЛЫХ два раза в месяц! И ее нужно платить даже во время пандемии коронавируса, и когда твоим сотрудникам свыше разрешено на работу не ходить. Вот только предпринимателю плакаться некому, потому что любая компания состоит из одного предпринимателя и многих сотрудников.

Есть ряд вопросов в бизнесе, которые предприниматель не может обсуждать с наемными сотрудниками. А обсудить их хочется, и получить взгляд со стороны, и сформировать свое мнение в процессе обсуждения, и узнать, как все это решают другие очень-очень важно.

Где в обычной предпринимательской жизни найти МНОГО предпринимателей в одном месте? Только в клубе. Причем не во всяком клубе, а в таком, который состоит из владельцев бизнеса. Туда не принимают наемных сотрудников, мнение которых в иной ситуации скорее навредит, чем поможет.

Третья важнейшая причина — **возможность вырваться из рутины**. Она губит, погребает и закапывает бизнес. Но это было бы полбеды, как говорил Воланд. А беда в том, что она это делает незаметно. Ты вроде как решаешь все те же вопросы. Они нарастают, как снежный ком, ты уходишь в них с головой, решаешь, и тебе это даже интересно, но вдруг ты обнаруживаешь, что прибыль падает и клиенты уходят.

Чтобы этого не происходило, предприниматель должен быть не только внутри бизнеса, а над ним и вокруг него. Он должен чувствовать рынок, что происходит, какие общие тенденции и чем Z-поколение так сильно отличается от Y-поколения. Он должен сопоставлять себя с рынком и чувствовать меняющиеся потребности людей.

Это невозможно делать, сидя в коконе своего бизнеса.

Клуб — это возможность видеть разных предпринимателей на разных этапах, владеющих разной информацией. И это как раз та самая возможность держать руку на пульсе рынка. Глядя на других, можно видеть свой бизнес со стороны.

Я назвала три самые очевидные причины, почему предприниматели объединяются в клубы. Но реально этих причин гораздо больше.

И пишу я, опираясь на опыт «Деловара», но разные клубы работают по-разному и делают разное. Соответственно, они предоставляют предпринимателям разные возможности.

Например, большие правительственные объединения могут лоббировать интересы средних и крупных предпринимателей, а также участвовать в создании законов. «Деловар» никогда не занимался этим, и у нас нет таких планов, но это тоже вполне полезная деятельность клубов.

Названные мной причины будут работать всегда и везде, где соберется больше пяти бизнесменов. Даже если ничего больше не создавать искусственно, а просто давать людям такую площадку, они ощутят пользу от объединения.

Повод для создания «Деловара»

А поводом, очевидно, послужила наша с **Аркадием Лопуховым** встреча.

Еще до нашей встречи Аркадий понимал, что клуб предпринимателей очень нужен, и лично ему, и его коллегам в бизнесе, и с одним из своих партнеров, **Сергеем Гольшей**, размышлял над концепцией клуба. Они даже уже начали подыскивать помещение для встреч будущего клуба.

В то время Аркадий и Сергей много курили и увлекались трубками. Практически все их коллеги-предприниматели тоже курили — тогда еще это было в моде. И курение казалось чем-то таким, что будет неотъемлемой частью клуба, поэтому к помещению предъявлялись соответствующие требования. Нашли помещение с хорошей вытяжкой и системой кондиционирования.

Но внезапно **Сергею Гольше** пришло в голову бросить курить.

* * *

Кстати, это была чудесная история.

Как-то Сергей и Аркадий закурили вместе, возвращаясь с какой-то встречи.

— Как бы бросить курить? — задумчиво спросил Гольша (к тому времени их курительный стаж превышал 10 лет).

— Что значит «как бросить»? Ну, взять и бросить. Если, конечно, ты действительно хочешь, — ответил Аркадий.

— Но это невозможно. Ты же снова захочешь курить и не бросишь навсегда. Это привычка, психологическая привязанность и все такое.

— Почему не брошу? — Аркадий в этот момент докурил и бросил окурок в ближайшую урну. — Вот, бросил.

Сергей выбросил свою сигарету и ответил: «Ну, так я тоже могу». Мол, ладно, пошутили и хватит. Я-то серьезно спросил.

В последующие дни Сергей наблюдал, закурил ли Аркадий, чтобы немедленно достать сигарету самому. Но Аркадий действительно навсегда бросил курить, а с ним и его партнер.

Позже Аркадий мне говорил:

«Я вообще не понимаю, отчего весь сыр-бор с тем, чтобы бросить курить? Почему и тут умудрились создать глобальную мировую проблему? Ты хочешь курить — куришь. Не хочешь — бросил.

А если человек не может даже курить бросить, если это предмет для нытья, чтения длинных книг, хождения по врачам, тогда что вообще этот человек может? Тогда он ничего не может и не о чем с ним говорить. И дел с ним иметь нельзя, потому что выходит, что он кругом от всего зависим, и ни за что не отвечает.

Я могу делать бизнес с человеком, который не курит или с человеком, который курит, потому что хочет курить. Но я не возьму в партнеры человека, который курит, но хочет бросить курить. Я просто побоюсь иметь такого партнера. На работу возьму, но бизнес с таким делать не стану».

О! И, раз уж заговорили о курении, хотя это не по теме, приведу еще анекдот.

Был у нас знакомый... Хотя, почему был, он и сейчас, надеюсь, есть — **Тимур Мамедов** из Санкт-Петербурга. Но в прежние времена у него был сайт с разными материалами, помогающими бросить курить. Это был целый курс, рассчитанный на два или три месяца, результатом прохождения которого должно было стать расставание с вредной привычкой. Для Тимура это был тогда главный бизнес.

Ко времени нашего с Тимуром знакомства Аркадий уже не курил, но у него работал кладовщик Юрий Михайлович. Его звали просто Михалычем, он был хороший, заслуженный работник, но много курил. Однажды он серьезно заболел, и врачи сказали, что у него есть все шансы прожить еще достаточно долго, если он бросит вредную привычку. А если не бросит, то ему осталось совсем немного.

Михалыч передал слова врачей Аркадию и прибавил: «Да только это невозможно. Я начал курить в 8 лет, а сейчас мне 63. Так что присматривайте, Аркадий Иваныч, мне замену».

Тогда Аркадий купил у нашего знакомого его методику и подарил кладовщику со словами: «Значит так! Прочитаешь и бросишь курить».

А методика, как и любая подобная методика, подразумевала не просто чтение материалов, а общение с Тимуром. Конечно, она требовала времени, в процессе которого человек работал над собой и расставался с вредной привычкой.

Но Михалыч — человек военный и старой закалки. Он во все эти тонкости не вникал, а просто услышал то, что сказал Аркадий: прочитать и бросить.

Спустя время звонит Тимур Михалычу и говорит: «Ну, как дела?»

Михалыч отвечает: «Отлично! Бросил!»

— Что «бросил»? — удивился Тимур.

— Курить.

— В смысле?

— Так ведь Аркадий Иванович мне сказал: «Прочитаешь и бросишь курить». Ну, я прочитал и бросил. Хотя было очень трудно и поначалу ужасно тянуло курить.

* * *

Но вернемся к теме.

Я писала о том, что еще задолго до нашей встречи Аркадий собирался создать клуб предпринимателей. Правильнее даже говорить не «создать», а оформить и анонсировать, что есть такой клуб.

Потому что по факту клуб у него уже сложился сам собой. В самом начале бизнеса, когда Аркадий возил электронику из США, товара всем не хватало. Его выкупали по предоплате задолго до того, как приходила фура.

Забирали товар оптовики, то есть тоже предприниматели, которые потом увозили его по разным городам России и продавали с наценкой.

В день, когда должна была прийти фура, все предприниматели с утра собирались в офисе у Аркадия и ждали ее. Когда она приходила, сами разгружали и перекладывали товар в свои машины.

Пока они ждали товар, обсуждали разные вопросы. И сам собой получался клуб. Как я писала выше, такой клуб формировался везде, где собирается более трех предпринимателей.

Клиенты, которые все сами были предпринимателями, с нетерпением ждали встреч и даже готовили вопросы для обсуждения. Создавалось впечатление, что обсудить вопросы было чуть ли не важнее, чем купить товар. Они прикидывали, когда приедет очередная фура и соберется их «клуб».

У меня в то время бизнеса еще не было, если не считать самозанятость. Периодически я задумывалась о нем, хотя понятия не имела, какой бы это мог быть бизнес. Перебрала множество вариантов: от кроличьей фермы до онлайн продажи обучающих семинаров.

Я уже была не наемным сотрудником, а самозанятой, и консультировала предпринимателей по вопросам маркетинга и продаж. В силу специфики работы я общалась непосредственно с владельцами компаний.

Я с двух сторон понимала, почему нужен клуб.

Во-первых, четко видела такую потребность со стороны своих клиентов. Мне все время хотелось познакомить их друг с другом, поскольку я видела, чем один мог бы быть полезен другому, но не представляла, как это сделать.

Во-вторых, я нуждалась в таком клубе сама.

Я перебрала уже, как мне казалось, все способы начать свое дело, но все никак не могла его начать. Получила экономическое образование, имела опыт работы в частном бизнесе, причем с нуля до самого верха. Получила MBA. Консультировала разные бизнесы. Со мной начинало продаваться то, что раньше не продавалось. Мне хотелось не продавать знания другим, а использовать во благо себе и инвестировать в свое дело.

Только я никак не могла начать, не понимала, что именно мне мешает. Только интуитивно чувствовала, что, окажись я в среде предпринимателей сейчас, все у меня получится.

Было четкое понимание, что клуб нужен лично мне и это не бизнес. То, что он тоже может быть бизнесом, мне даже не приходило в голову. Деловых идей у меня и так хватало, поэтому я рассматривала клуб как инструмент, который поможет добиться целей в бизнесе.

Если бы существовала такая среда для общения, дело сдвинулось бы с мертвой точки, — рассуждала я.

То, что в 2002-2003 годах в России называлось «клубами предпринимателей» категорически меня не устраивало. Так или иначе они все продавали понты, наверное, по старой английской традиции джентльменских клубов. Ты оплатил миллион рублей и знаешь, что вокруг только те, кто отдал миллион рублей.

Те клубы имели неподъемный для меня входной барьер. Не то чтобы «неподъемный» — за MBA я заплатила в разы больше, просто не хотела платить столько денег именно за взнос.

Но главное, что удручало, в тех клубах почти не было предпринимателей. Они тогда вообще предпочитали не светиться и нигде лишний раз не говорить о том, что занимаются бизнесом. И уж точно они бы не стали вступать в клубы до 2003 года.

В тех клубах в основном встречались начинающие политики и плохие артисты. Я всегда испытывала недоумение, почему их называют клубами «предпринимателей», а не клубами, например, «успешных людей». Кстати, эта тенденция так и осталась практически во всех современных клубах «предпринимателей». Вас примут, независимо от того, есть ли у вас бизнес, вы наемный сотрудник или госслужащий.

(Это, кстати, происходит именно по той причине, что большинство клубов делают прежде всего бизнес. Их главная цель — прибыль. Как не принять человека, который принес деньги?)

Собирались те старые клубы в дорогих помпезных ресторанах. На сайтах у них обязательно упоминались «почетные члены клуба», среди которых почему-то всегда числились два человека — тогдашний мэр Москвы Юрий Лужков и знаменитый эстрадный певец Иосиф Кобзон. Их фотографии в то время красовались у 100% существовавших клубов «предпринимателей» прямо на главных страницах сайтов.

Последнее смущало меня более всего, ибо ни Лужкова, ни Кобзона как бизнесменов я совсем не знала. А их политическая деятельность и эстрадное пение меня не интересовали.

Как выяснилось позже, они, конечно, все же, были предпринимателями. А у Лужкова еще и жена оказалась очень талантливой бизнесвумен.

Но в любом случае это был не тот бизнес, которому я собиралась научиться. Чтобы научиться ему, нужно было сначала построить карьеру певца, мэра или жены мэра. А мне хотелось строить ее непосредственно в бизнесе.

Одним словом, все существующее мне не подходило, а «Деловара» тогда еще не было.

Да и сейчас для меня ничего бы не нашлось более подходящего.

Сейчас уже есть клубы, которые ведут более-менее серьезную деятельность, но в России их ценник начинается от 5 000 долларов США. А я со своим прагматизмом (не говорить же «жадностью»?) никогда в жизни не заплачу за клуб 5000 долларов в год.

Создать свой клуб как бизнес мне также не приходило в голову. Я представляла его себе как общественную деятельность, которую ведут помимо бизнеса на добровольных началах. Но чтобы вести ее, должен существовать источник дохода, на который можно жить.

К тому времени из моих клиентов, знакомых по МВА и посетителей мероприятий, на которых я бывала, потихоньку сформировался круг друзей-предпринимателей.

Однажды на одну из наших встреч пришел Аркадий Лопухов. Так мы познакомились и начали создавать клуб, но мы тогда еще об это не знали.

Первая команда и первые «участники клуба»

Я уже много писала и еще буду много писать о людях. Все они — реальные. В 99% случаев с подлинными именами. В 1% я позволила себе изменить имена или хотя бы поменять местами две буквы. Из контекста будет очевидно, когда имя ненастоящее.

Вообще клуб и его ценность — это люди. Не верьте, когда говорят, что она в чем-либо другом. «Мы делаем такие мероприятия» или «мы придумали такой проект». Да-да-да.

Какой бы вы не платили вступительный взнос (разброс цен достаточно высок: от 35 000 руб. в год до 1 500 000 руб. в других местах), вы всегда оплачиваете ту пользу, которую получаете. Она состоит приблизительно на 20% из того, что делает клуб, и на 80% — из круга общения.

Главная тайна — не провести мозговой штурм и много чудесных мероприятий, а привлечь людей, создать из них костяк и удержать.

Причем последнее — самое трудное.

Но тогда, на стыке 2002 и 2003 годов, у нас еще не было клуба, а были просто встречи друзей.

И было еще кое-что очень важное — атмосфера дружеской встречи. Это то, что мы сумели вынести оттуда, бережно пронести через все годы, и сохранить на встречах «Деловара» версии 2021-го.

Мы встречались обычно в ресторанах, иногда вместе путешествовали, ходили в сауну — словом делали все, что, как правило, делают друзья. Общались, как общаются все друзья, но поскольку у большинства был свой бизнес, у одних — в зачатке, а у других — уже много лет, получалось, что разговоры велись вокруг бизнеса.

Как мы тогда шутили: когда делишься яблоками, у кого-то их становится больше, но когда делишься проблемами, их становится меньше. Потому что ты находишь решение.

Первый костяк составляли:

Аркадий Лопухов, конечно. Про него я уже написала выше.

Юрий Логачев — серийный предприниматель. На данный момент он создал пять бизнесов, четыре из которых продал. В то время его компания занималась биометрикой. Напомню, что это 2003 год! До биометрических паспортов оставалось еще лет 15. Юрий и сейчас остается членом клуба.

Сергей Жибрик — владелец завода отопительных приборов в Волжске. Он — друг Аркадия. Сергей приезжал на наши встречи из Волжска, ноче-

вал у него, а утром следующего дня возвращался назад. Сергей остается членом клуба до сих пор. Сегодня «Деловар» посещает целая династия Жибриков — пять человек с такой фамилией и все предприниматели.

Анатолий Белоусов — владелец компании по предпродажной оценке бизнесов. Мы дружим, Анатолий часто помогал клубу, но больше не является его участником.

Джанат Рошанова — предприниматель, которая занимается производством и продажей экологических игрушек из дерева: бычков, лошадок, и прочих щелкунчиков. Джанат и сейчас член клуба. Одна из ее игрушек стоит передо мной, когда я пишу эти строки, и напоминает времена бурной молодости.

Евгений Огнев — владелец фотостудии, но была ли она в 2003 году, не помню. Прежде, как и Аркадий, он занимался электроникой и был одним из его клиентов. Евгений и сейчас в клубе.

Сергей Сидоренко — он жил в Питере и там занимался недвижимостью, строил и сдавал в аренду офисные помещения. Он нечасто у нас бывал, так как жил в Питере. Кроме того, у него-то как раз уже был действующий клуб ПКСД (Питерский клуб своего дела), кажется, он создал его в 2002 году.

Был среди нас и **Сергей Спирин**. В то время он занимался обучением азам инвестиций. А сейчас ведет, как мне кажется, самые полезные блоги об инвестициях.

Был **Виталий Мануковский** и **Дмитрий Кравцов**, которые в то время создавали бизнес, как и я.

Был **Тимур Мамедов** — тот самый. Он владел компанией, которая помогала бросить курить. А позже он еще открыл производство в Санкт-Петербурге — производил рекламные магнитики на холодильники.

Это был первый костяк, то есть люди, которые почти не пропускали встречи. А бывало у нас много людей. Приходили чьи-то друзья и партнеры по бизнесу.

Первый «Деловар», который пока не клуб

Наблюдая за нашими встречами, за тем, какие люди к нам приходят, какие проблемы решаются и какие находятся решения, я все время думала «вот же оно». Вот именно то, что я хотела найти в других клубах предпринимателей. Вот именно такое сообщество, которое нужно мне, чтобы создать бизнес. Тут это становилось уже делом времени.

Мне хотелось рассказать об этом другим предпринимателям и тем людям, которые, как и я, только собирались что-то начать. И я рассказывала везде, где могла. Как-то раз я рассказала о встречах знакомому предпринимателю из Ростова-на-Дону **Алексею Тихонову**. Он тогда, по-

моему, занимался книгоиздательством. А сейчас у него известный в городе и уже за его пределами журнал «Рыбачье счастье».

В то время у меня уже была на портале Subscribe.ru рассылка, в которой я рассказывала о консалтинге и своих проектах.

Алексей стал главным человеком (хотя мне об этом говорили многие люди), который, получив по почте какой-то мой восхищенный рассказ, настоятельно рекомендовал мне открыть рассылку о клубе и начать записывать все эти рассказы.

В 2004 году **Анатолий Белоусов** зарегистрировал новую рассылку о Московском клубе предпринимателей — «Секреты бизнеса. Предприниматели рассказывают...».

Я не придавала этому значения, но случайно именно это стало новым этапом развития «Деловара».

Рассылка была бесплатной для подписчиков, ее рекламировал и продвигал сам портал Subscribe.ru, я только была автором. А Subscribe.ru зарабатывал тем, что продавал в рассылках (которых на тот момент было уже около миллиона) рекламу.

Я начала рассказывать о наших дружеских встречах. С самого начала у рассылки было три подписчика: **Анатолий Белоусов**, **Алексей Тихонов** и **Аркадий Лопухов**. Спустя месяц их уже было около 2000 человек. К концу года — 5000. И так далее.

До сих пор на встречи могли попасть только наши знакомые. Новых людей всегда кто-то приводил из завсегдаев.

И тут впервые образовалась ситуация, когда нам стали писать предприниматели, которых никто из нас не знал лично, но они прочитали рассылку и спрашивали, можно ли им присоединиться к нам.

Мы поначалу удивлялись и не знали, как быть. Ну, представьте, вы решили встретиться с двумя друзьями, и тут незнакомый человек спрашивает: «А можно я тоже приду?»

Но мы радовались: чем больше предпринимателей, тем полезнее были наши встречи.

И мы стали разрешать приходиться всем желающим.

Тогда мы быстро выросли из ресторана, где встречались чаще всего. Однажды пришло человек двадцать, дискуссия оказалась очень интересной, а официанты и музыка страшно всему этому мешали.

И мы поняли, что нужно искать помещение, где будем встречаться.

Нашли наше первое помещение в театральном центре на Дубровке. Это было через год после теракта, который там произошел.

Оттуда мы переехали в библиотеку. Позже сняли наше первое долгое место — подвал на Ленинском проспекте.

В то время все это были просто дружеские встречи, и мы еще не называли себя клубом.